



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

國際學碩士學位論文

日本のドラッグストアの
成長要因に関する研究

일본 드럭스토어의 성장요인에 관한 연구

2017年 8月

서울대학교 國際大學院
國際學科 國際地域學 專攻
朴智修

抄録

日本のドラッグストアの成長要因に関する研究

朴智修

ソウル大学 国際大学院

国際地域学専攻

1970年代に成立した日本のドラッグストアはアメリカのドラッグストアを模倣し、一般医薬品、化粧品、生活雑貨を廉価で販売している。1980年代「マツモトキヨシ」のテレビCMを通じて「ドラッグストア」という単語が日本国民に認識されるようになり、90年代には‘ヘルスアンドビューティーケア’という美容と健康に関する総合的な生活用品の取り扱いにテーマがシフトした。このような発展過程の中で、ドラッグストアの売上高と店舗数は成長し、消費者に一つの業態として安定的に認識されるようになった。本稿では日本のドラッグストアの成長要因をマイケルポーターのダイヤモンドモデルにより分析した。

要素条件としては、日本の流通構造の全体的な変化と立地変化を下位要因として選定した。バブル経済崩壊後、消費者は低価格を志向するようになり、これによって伝統的な流通形態である系列流通が破壊され、カテゴリーキラー型専門店が成長した。流通構造の変化は中心商店街の空き店舗発生など、小売店の立地環境の変化につながった。さらに政府が‘大店法’の運用を緩和したことで、ドラッグストアの大型化が進んだ。

需要条件においては‘少子高齢化’、‘女性顧客’、‘外国人顧客’を選定した。ドラッグストアは高齢者のためのワンストップショッピングの提供や、子育て世代へのサポートなど、少子高齢化に伴った業態を発展させ、消費者

の変化に対応してきた。女性顧客はドラッグストアの販売構成比の中で高い比率を占める化粧品の主な顧客であり、化粧品に対する支出増加と就労女性の増加により、今後も重要な顧客層になる。また、訪日外国人の増加と、外国人顧客が買い物場所としてドラッグストアを選択する比率が高いことから、ドラッグストア企業は外国人顧客を新しい顧客層として認識して対応している。

ドラッグストアの成長において、企業は多様な戦略を使用してきた。初期のドラッグストアはラインロビングと粗利益ミックス戦略を通じて、他業態の消費者を奪って成長した。また、経営体質の強化、効率性の追求のための多様な方式でグループ化を進めた。2000年代に入ってから新しいフォーマットの開発のため、コンビニエンスストアなどの他業態との業務連携を推進した。このようなグループ化の進展により、上位企業間の競争が深化しているため、競争で勝ち残るために各企業は立地戦略や主力部門に違いを設け、戦略を展開している。

関連産業としては、医薬品と化粧品業界でのドラッグストアの成長に注目した。医薬品業界は上位集中化が進んでいて、ドラッグストアの年間販売額は増加している。化粧品業界はブランドの数が多くなり、商品販売チャネルも多様化している中で、ドラッグストアが最も大きい販売チャネルとして成長している。また、ドラッグストアとコンビニエンスストアは二つとも成熟期に入り、小売業の機能において差が縮小している。ゆえに、今後の展開に向け業務連携を持続的に試みている。

政府は薬事法の改正とセルフメディケーションの推進を通じて、ドラッグストアの成長に影響を与えている。2009年の薬事法の改正において一般医薬品がリスクによって三分類されたこと、また登録販売者制度は開設されたことで、ドラッグストアの長時間営業などの便利が高くなった。ドラッグストアは消費者との直接的な接点、多様な品揃え、専門人材の保有などの利点のため、セルフメディケーションの受け皿として選定された。

五つの条件の中で‘政府’は法改正や運用緩和などで‘要素条件’、‘関連産業’に影響を与え、セルフメディケーションの推進と女性の就労支援などで‘需要条件’にも影響を与える。‘需要条件’は消費者の変化で‘政府’、‘要素条件’、‘関連産業’に影響を与える。‘要素条件’である流通の変化は‘関連産業’に影響を与え、この四つの条件がダイヤモンドを構成する。このダイヤモンドを基盤とし、ドラッグストア企業は戦略を展開し、競争しながらドラッグストア産業の競争力を創出する。

キーワード：マイケルポーター、ダイヤモンドモデル、ドラッグストア, 競争力

Student Number: 2015-25031

目次

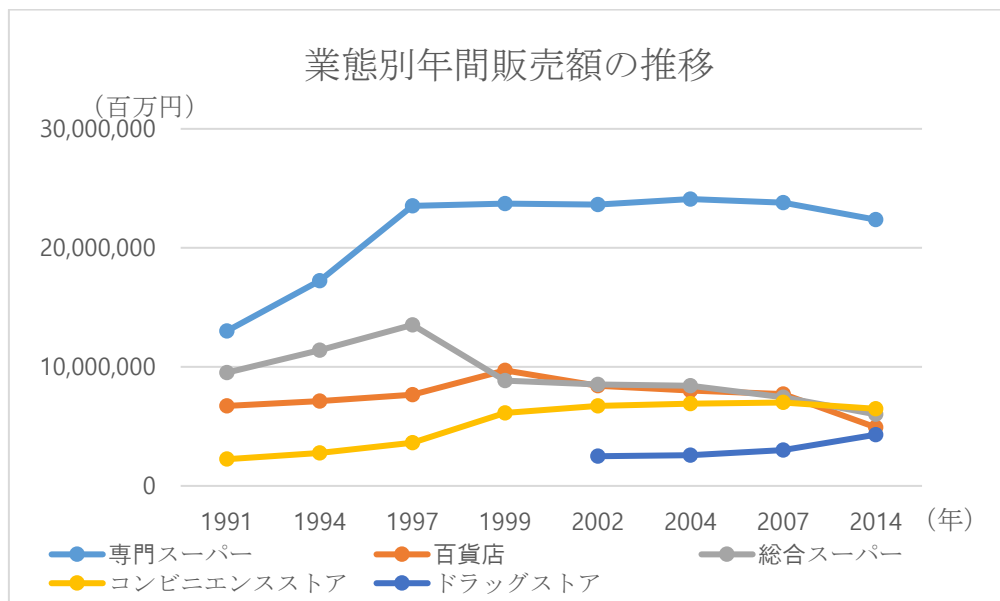
抄録.....	ii
I . 序論.....	1
1. 研究の背景.....	1
2. 日本のドラッグストアの定義及び発展過程.....	2
1) ドラッグストアの定義.....	2
2) ドラッグストアの成長.....	3
II . 理論的考察.....	5
1. ダイヤモンドモデルに関する先行研究.....	5
2. ドラッグストア産業に対する先行研究.....	10
3. 本研究の研究手法.....	12
III . 成長要因に関する分析.....	14
1. 要素条件.....	14
1) 流通構造の変化.....	14
2) 立地変化.....	15
2. 需要条件.....	16
1) 少子高齢化.....	16
2) 女性顧客.....	18
3) 外国人需要.....	24
3. 企業戦略及びライバル間競争.....	28
1) 企業戦略.....	28
2) ライバル間競争.....	35
4. 関連・支援産業.....	37
1) 医薬品と化粧品の流れの変化.....	37
5. 政府.....	41
1) 薬事法改正.....	41
2) セルフメディケーションの推進.....	43
IV . 結論.....	46
<参考文献>.....	50
<付録>.....	54

〈국문초록〉	61
--------------	----

I . 序論

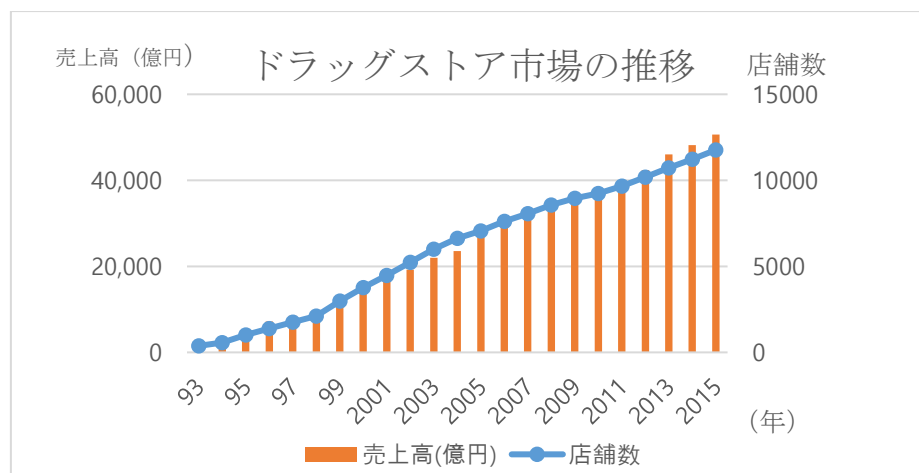
1. 研究の背景

バブル経済崩壊後の1990年代以降、日本は流通構造は大きな変化を続けている。伝統的に強者であった百貨店や総合スーパー伸びは鈍化する中で、専門量販店の成長率は他の業態に比べて相対的に高い（石井・向山、2009：201）。その多様な専門量販店の中で特に急成長を遂げるのがドラッグストアである。下の〈図表1〉、〈図表2〉を見ると、ドラッグストアは業態としての歴史は割と短い、日本に業態として登場した以来売上が成長を続けている。この成長においての要因をこの研究では述べていきたい。



〈図表1〉業態別年間販売額の推移

出典：経済産業省『商業統計』をもとに、筆者作成。



＜図表 2＞ドラッグストア市場の推移

出典：日本ホームセンター研究所（2016）をもとに、筆者が作成。

また、近年の日本の急速な少子高齢化の進行において、経済成長率の下落や消費減少などで悪影響を予想している他業態に比べて、ドラッグストアはまた新しい成長の可能性を生み出すことが期待される。その理由としては、高齢化の時代には健康に対する関心が高まり、健康管理及び維持に関する消費需要が拡大していくのが予想される。二つ目には、女性の社会進出の増加により、アンチエイジング・ダウンエイジングの意識が拡大され、美容に対する需要の伸びも期待される（YEOM、KIM：2012）。

2. 日本のドラッグストアの定義及び発展過程

1) ドラッグストアの定義

ドラッグストアが経済産業省の商業統計に新設されたのは1999年度である（駒木〔2012〕）。それまでは医薬品小売業に分類された。この商業統計におけるドラッグストアの定義は「ドラッグストアとは、セルフサービス方式を採用している産業分類「603 医薬品・化粧品小売業」に格付けされた事業所で、

産業分類「6031 医薬品小売業（調剤薬局を除く）」に属する商品を扱っている事業所’である（平成 26 年基準）。

一方、日本標準産業分類では 2007 年の改定時に設定されており、‘主として医薬品、化粧品を中心とした健康及び美容に関する各種の商品を中心として、家庭用品、加工食品などの最寄り品をセルフサービス方式によって小売する事業所’となっている（駒木、2012）。

同基準でコンビニエンスストアの定義は‘主として飲食料品を中心とした各種最寄り品 をセルフサービス方式で小売する事業所で、店舗 規模が小さく、終日又は長時間営業を行う事業所 をいう’であり、百貨店・総合スーパーは‘衣、食、住にわたる各種の商品を小売する事業所で、その事業所の性格上いずれが主たる販売商品であるかが判別できない事業所であって、従業者が常時 50 人以上のものをいう。ただし、従業者が常時 50 人以上であっても衣、食、住にわたらない事業所は主たる販売商品によって分類する。’ということで、これらとドラッグストアの大きい違いは‘医薬品を主に扱っている点’である。

商業統計の定義上、薬局・薬店は‘薬局：一般用医薬品を主として対面販売により小売するもの、または、調剤を主とするもの’であり、ドラッグストアはこれとは品揃えの豊富さやセルフサービス方式であるという点で異なる。

2) ドラッグストアの成長

ドラッグストアが日本で成立したのは 1970 年代である。本格的にドラッグストアという業態づくりを試みたのは、1973 年に共同仕入れ組織（ボランティアチェーン：VC）のオールジャパンドラッグ（AJD）が千葉県千葉市につくった千葉薬品作草部店である（宗像、2008：14）。また、これを基盤として 1976 年にハックイシダ（現 CFS コーポレーション）がハックファミリーセン

ター杉田店をオープンさせたのが、日本のドラッグストア時代の幕開けになる（宗像、2008：14）。

日本のドラッグストアは、全国の多くの薬店の経営者らが1970～80年代に米国のドラッグストアを見学し、それを標榜してドラッグストアになったものが多い（宗像、2008：16）。当初は一般医薬品や化粧品、日用雑貨の安売りを行っていて、この時期を「ドラッグストアの黎明期」と呼んでいる（宗像、2008：16）。

80年代前半まではエリアドミナントを中心に展開されたが、1987年にマツモトキヨシが開業した上野アメ横店の登場を契機にドラッグストア業界に急成長の転機が訪れる（石井・向山、2009：205）。上野アメ横店は「健康な人が美容と健康を増進するために利用する店」を店舗のコンセプトとしており、斬新な考え方を取り入れられている（石井・向山、2009：205－206）。また、マツモトキヨシは90年代に入って、全国放映のテレビCMの中で「ドラッグストア」という言葉を使い、国民の中に業態認識が広まった（宗像、2008：14）。

1990年代に入ると、ドラッグストアは薬や化粧品の品揃えや安さの追求から「ヘルス&ビューティケア（HBC）」といった美容と健康に関する総合的な生活用品を取り扱う品揃えへテーマを移っていく（宗像、2008：16）。このようなシフトは多くの消費者、特に女性からの支持を得ることにつながって、ドラッグストアはその業態確立期を迎えた（石井・向山、2009：206）。2000年代には、少子高齢化による医療費高騰に対し「セルフメディケーション¹」の推進に力を入れ、その受け皿となるべく、専門性を高める社員教育に力を注いできている（宗像、2008：16）。2000年代の後半にはドラッグスト

¹ WHOによれば、セルフメディケーションとは、「自分自身の健康に責任を持ち、軽度な身体の不調は自分で手当てする」ことである（厚生労働省）。

ア市場の飽和が指摘されるようになる（駒木、2012）。また、2009年の薬事法が改正され、その影響でドラッグストアは規制緩和に伴う他業態との競合にも直面することになっている（駒木、2012）。

Ⅱ. 理論的考察

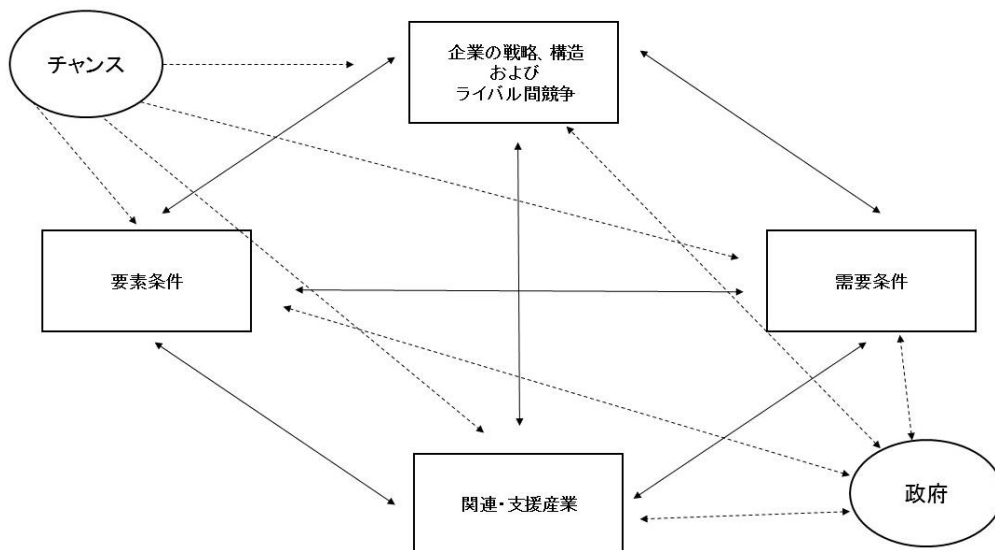
1. ダイヤモンドモデルに関する先行研究

巨視的な次元で国家競争力の決定要因を分析した研究では国家の環境要因を総合的、または動態的に考慮したマイケルポーター（1992）の国家競争力決定モデルが代表的である。ポーターは『国の競争優位』でダイヤモンドモデルという国家競争力の決定モデルを提示し、競争力の主体は企業であり、競争力の分析単位は産業、分析範囲は国家であると述べた（KANG et al、2006）。

マイケルポーターは国家競争力が国内産業の生産性により決定されると述べた。すなわち、国家競争力とは‘国内要件’を造成する能力であり、こういう国内要件を説明するモデルが‘ダイヤモンドモデル’である。ポーターは企業の競争力からダイヤモンドモデルに対しての説明を始まり、特定の国家の企業が持続的に革新を続ける理由に対して四つの属性を提示した。この四つの属性は一つのシステムとして国家競争力の‘ダイヤモンド’を形成し、これは国家が自国の産業のために作った競争活動の舞台の役割をする（Jo、Moon：63）。ポーターはある国家で特定の産業が成功する理由に対する四つの属性として

‘要素条件’、‘需要条件’、‘関連・支援産業’、‘企業戦略・構造及びライバル間競争’を提示し、この四つの条件は個別的に、そして一つのシステムとして国家の企業が現れて競争する与件を創出する（ポーター、1992：

160－107)。また追加的な変数として‘チャンス’と‘政府’を挙げられる（ポーター、1992：108）。これを絵でまとめると下の〈図表3〉になる。



〈図表3〉ポーターのダイヤモンドモデル
出典：ポーター、『国の競争優位』、1992、188。

具体的に‘要素条件’は熟練労働者やインフラストラクチャーのような生産要素でのポジションであり、競争優位のためには一般的要素よりは専門的要素の重要性が高いと強調した（ポーター、1992：116）。産業が成功するためには必要な要素を上手く創出してグレードアップするのが重要であり、この要素創出は民間セクターの役割が大きいと述べる（ポーター、1992：119）。

‘需要条件’で一番重要であることは内需市場で消費者の‘敏感度’である。洗練され、要求水準が高い買い手は企業に対して製品の質、特徴、サービスの点で高い基準を充足するように圧力をかけ、生産者の競争力を上げる（ポーター、1992：132）。産業の発展において内需市場の大きさが大きく、成長率が高く、早期に市場が飽和状態になったときに企業の革新をより多く誘導する（ポーター、1992：137－144）。

‘関連・支援産業’の条件では、産業の競争力は関連・支援産業の競争力が高いほど高くなるとポーターは述べた。特に、自国の支援産業の競争力が重要であり、また内国の産業の場合が外国の産業よりは協力及び研究成果の交流側面で容易なのでより大きいシナジー効果を与えると評価した（KANG、2006：4）。

‘企業の戦略・構造及びライバル間競争’では、企業と個人の目標設定が競争優位の源泉と一致する産業での成功を予測した（ポーター、1990：162）。企業の目標はオーナーシップ構造、企業支配の性質などによって決定される（ポーター、1990：163）。また、強力な国内競争企業らは、向上しようと互いにはっきり圧力をかけ合い、産業の競争力に役立つ（ポーター、1990：175）。国内競争は革新のための圧力を作り出し、企業がより‘高い段階’を追求するように強要する（ポーター、1992：176）。

四つの条件以外に、外生的な変数として戦争や外国政府による政治的な決定などの‘チャンス’は‘ダイヤモンド’の条件を部分的に変化させる役割を果たす（ポーター、1992：184）。もう一つの外生変数の‘政府’は四つの条件に積極的かまたは消極的に影響を与えるし、また影響を受ける（ポーター、1992：187）。

ポーターの‘ダイヤモンドモデル’を使用した先行研究を見ていきたい。KANG et al (2006)の研究ではOECD7か国の医療産業の競争力に対して下位要因を選定し、指標を計算、競争力指数を導き出した。YOON・KIM(2016)は航空化物運送産業に対し、下位要因を選定し、統計資料を指標として使用して競争力指数を算出、日中間の比較を果たした。KWON（2013）の研究では日本の防衛産業をダイヤモンドモデルを活用して説明し、下位要因を分析し弱点と強さでまとめた。JIN・MOON（2006）は韓国のアパレル産業を用いて成功要因を分析した上に、以降の方向性を示唆した。以外にダイヤモンドモデルを産業に適用し多先行研究をまとめて表で整理し下に提示する（〈図表4〉）。ダイヤモンド

モデルは国家競争力のモデルとしてポーターにより研究されたが、モデルを使用した研究を見ると産業、企業単位などの多様な研究に活用されるのが確認できる。

〈図表 4〉 ダイヤモンドモデルを活用した先行研究の要約

論文のタイトル	主題	研究者
A comparative study of Health industry competitiveness among 7 OECD countries: Porter' s Diamond Model Approach	医療産業の競争力	Sungwook Kang, Jaesun Shim, Youngdae kwon (2006)
A diamond Model approach to the Competitiveness Analysis of Air Cargo Industry of Korea, China and Japan	航空化物運送産業の競争力	Jongil Yoon, Yongjin Kim (2015)
A Study on Enhancing National Competitiveness in Sensor Industry : Based on the Porter' s Diamond Model	センサー産業の競争力	In-Jong Lim, Jeonghwan Lee, Sang Myung Lee (2014)
The Logistics Business Analysis and Implications of UAE - with Porter' s Diamond Model	物流ビジネス分析	Tae-Won Chung (2016)
An Examination of Factors associated with competitive advantage of medical tourism enterpriser: Based on Diamond Model approach	医療観光産業	Mok, Jin Won, Kang Dong Ho, Lee, Gui Young, John Jeong (2015)
An Analysis on International Competitiveness of Medical Tourism Industry in S.Korea, Thailand, Singapore, Malaysia	医療観光産業	Chung, Yoon, Lee, Kyun Jick, Kim, So Hui (2013)
The analysis of Japan' s Defense industry -using the Porter' s Diamond Model-	日本の防衛産業	Hyuk-ki Kwon (2013)
The Diamond approach to the competitiveness of Korea' s apparel industry: Micheal Porter and beyond	韓国の衣服産業の競争力	Byoungho Jin, HwY-Chang Moon (2006)
Competitiveness analysis of coal industry in China: A diamond model study	中国の石炭産業の競争力	Yunna Wu, Xinli Xiao* , Zongyun Song (2017)

2. ドラッグストア産業に対する先行研究

日本においてのドラッグストア産業はまだ歴史が短いが、業態の成功的な安着と業績のため、研究の対象としてされている。ここではドラッグストアに関する先行研究を見て、どの部分にもっと研究が必要なのかを確認したい。

大友（2014）は化粧品流通チャンネルの変化としてドラッグストアの成長を提示している。ドラッグストアの台頭により、販路構築のコストは下がり、新規参入企業にとって障壁が下がる結果になった。ドラッグストアは全国規模の販売網を持っていて、新規メーカーも販路構築しなくても化粧品を流通させることができるようになった。また、この研究ではドラッグストアの重要な消費者でもある就労女性の増加とその消費傾向を化粧品業界の寡占崩壊の原因の一つとして挙げており、ドラッグストアの影響の大きさを示唆する。

金（2016）も化粧品流通構造の一番大きい変化としてドラッグストアの誕生を挙げている（金、2016：7）。こういう流通の変化は消費者の変化から始まり、判断力が高くなって価格に敏感になった消費者に対して高度経済成長期の流通構造では対応ができなかった。なので高度経済成長期の主力流通であった百貨店、系列店などは下落し、カテゴリーキラーという専門店が台頭されるようになった。このカテゴリーキラー型の専門店は消費者らの購買代理店としての役を果たし、場合によってはプライベートブランドの開発・販売も行う。

石井・向山（2009）は『小売業の業態革新』で小売業の一つとしてドラッグストアを扱っている。日本のドラッグストアが成立した経緯から、ドラッグストアという業態が持っている革新性に関して述べる。ドラッグストアが持つ競争優位性とは‘品揃えにおける便利性と専門性の両立’と‘利益構造における低価格訴求と高収益の両立’である。また、ドラッグストアはコンビニエンスストアやホームセンターなどの似た小売業の中で「ワンストップショッピング」のための「雑多な」品揃えと医薬品に関する「専門性」で差別性を見出し

た（石井・向山、2009：213）。石井、向山は理論的な成功要因分析の上にマツモトキヨシの戦略を分析し提示している。

駒木（2012）は日本のドラッグストアの成長を店舗の立地の観点から考察した。各チェーンはグループ化を通じて、自社エリアを広げたりプライベートブランドの流通などを図った。すなわち、チェーンのグループ再編成は経営、マーケティングの要素だけではなく、「エリアドミナント」、「出店戦略」といった「立地」も重要な要素である。実際三つのチェーンを研究し、交通事情が良いところに立地しやすいという傾向を導出しながら、各チェーンの独自性を分析した（駒木、2012：91）。また、業界の再編と他業態との連携においても研究を行い、近年のドラッグストアとコンビニエンスストアの「コラボストア」の例を提示した（駒木、2012：93）。

廉・金（2012）の研究は日本と米国のドラッグストアの発展過程と成長戦略から韓国のドラッグストアの成長戦略を見たものである。高齢化社会で成功する小売業としてドラッグストアを挙げ、健康と美容に対する高い関心と女性の社会進出の影響などを指摘する（廉・金、2012：164－165）。こういう状況下で日本のドラッグストアはラインロビング戦略を取り、消費者のニーズに合わせてラインを拡大していた（廉・金、2012：183）。また、マージンミクスを通じて収益を確保していた（廉・金、2012：184）。

上記の先行研究を見ると、ドラッグストアに関する研究は大きく‘流通チャネルとしての研究’と‘ドラッグストアの成功に関しての多様な分析’でまとめることができる。でも、ドラッグストアの成功要因を分析した研究はあるが、視点が限定的であり、もっと多様な方面から見た総合的で動態的な研究が必要である。

3. 本研究の研究方法

本研究では日本のドラッグストアの競争力において、ダイヤモンドモデルの四つの決定条件と外生変数である政府が作用したと仮定する。要素条件の下位要因としては日本の流通構造の変化の中でドラッグストア産業がどのように展開していたのかを選定した。

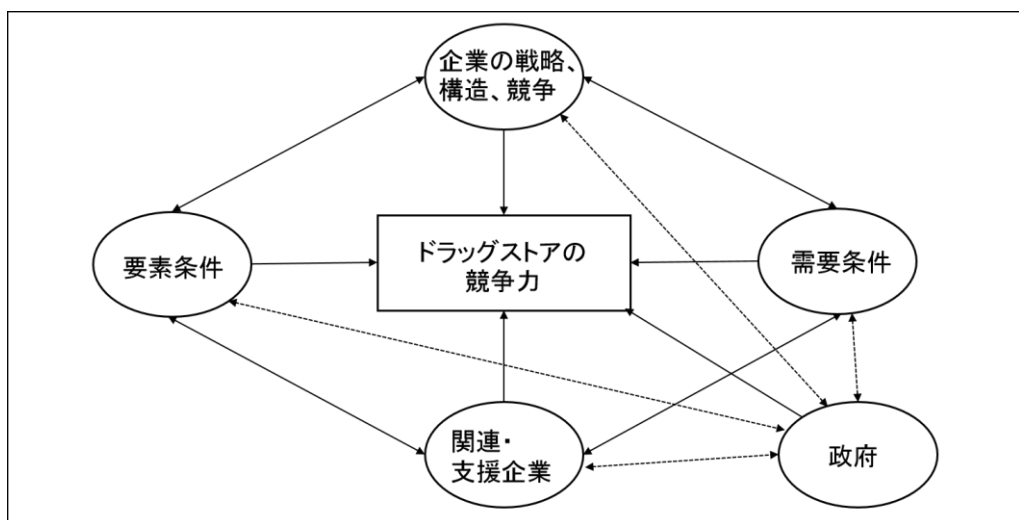
需要条件の下位要因としてはドラッグストアの登場以降に続いて論議されていた少子高齢化による需要の変化がドラッグストア業界に及ぼす影響と、ターゲット顧客層である‘女性顧客’を分析した。また近年増加し続いた訪日外国人の需要も下位要因として考慮した。

‘企業戦略・構造及びライバル間競争’条件は‘企業戦略’と‘ライバル間競争’に区分し、産業全体的に用いられている重要な戦略を述べて、業態内の競争に関して企業別に取り替えている戦略を比較した。

関連・支援産業では化粧品業態においてのドラッグストアの位置づけを分析した。また、小売業として近年取り扱う範囲が似てきたコンビニエンスストアとの競争と業務連携がドラッグストアの競争力に及ぼす影響を分析する。

政府は4つの決定条件に間接的にも影響を及ぼしているが、特に薬事法改正とセルフメディケーションの推進においてドラッグストア産業に直接影響を与えたので、その2つを下位要因として別に扱う。

各下位要因は先行研究、または統計資料を活用し、統計資料は可能な限り近年のものを基準に使用した。仮説を図表で表すと下の〈図表5〉のようである。ダイヤモンドモデルを利用し、各条件らが相互作用しながらドラッグストアが競争力を持つことができ、発展できたというのが本稿の仮説である。



＜図表 5＞ 仮説

条件	下位要因	
要素条件	流通構造の変化と立地変化	
	医薬品と化粧品品の流通の変化	
需要条件	少子高齢化	
	女性顧客	
	外国人需要	
企業戦略、構造及びライバル間競争	企業戦略	ラインロビングと粗利益ミックス
		グループ化
		新たなフォーマットの構成
	ライバル間競争	立地戦略における競争
		販売ランキングの上位3社の比較
関連・支援産業	医薬品と化粧品品の流通の変化	
	コンビニエンスストアとドラッグストア	
政府	薬事法改正	
	セルフメディケーションの推進	

＜図表 6＞ ドラッグストア産業の競争力決定要因及び下位要因

Ⅲ． 成長要因に関する分析

1. 要素条件

1) 流通構造の変化

高度成長期の日本の流通の特徴は‘系列化’である。流通の系列化とは、卸売企業や小売企業と連携し自社の製品だけを販売させるシステムである（金、2015）。系列流通店は特定企業の製品だけを優先的に取り扱う（金、2015：83）。成長期の日本の多様な産業が流通系列化を利用して、このモデルを‘流通依存型ビジネスモデル’と称する（金、2015：85）。この系列化は長期的で、排他的な特徴を持つ。

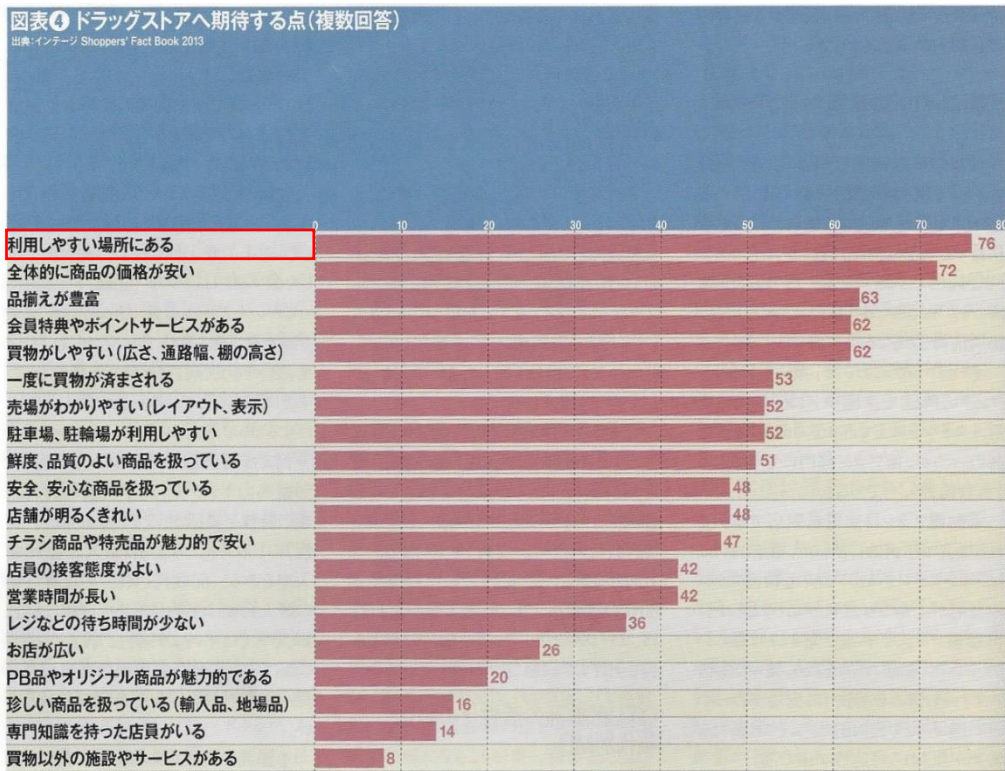
系列化は排他的であり、供給価格が高い。費用が高く、販売価格も高くなった（金、2015）。高度成長期には消費者側も所得が高くなるので高い価格で消費をし、製品に対する知識も足りなかった（金、2015：88）。低成長期になると、消費者は変わり始める。低価格志向の傾向が現れ、場合によっては価格破壊的な製品を好むようになる。また製品の購買経験が蓄積され、製品に対する判断力が高くなる。このような消費者の変化から流通の変化につながった。成長期に日本の主力流通は百貨店や系列流通店などであった（金、2015：93）。経済が成熟していった流通の中心はコンビニエンスストアにシフトして、低成長期に入っては‘カテゴリーキラー型’専門店にシフトした（金、2015）。この専門店は多様で深い品揃えと安い価格で成長していった。またカテゴリーキラー型専門店は消費者の購買代理店の役割を行い、製造企業から製品決定権や価格決定権を奪った（金、2015：101）。この流通構造の変化の中で、ドラッグストアは売上高においても、店舗数においても他業態の比較して高い上昇率を表している（＜図表 1、2＞）。

2) 立地変化

このようにバブル崩壊後の低成長期において、百貨店や総合スーパーなどの伝統的な流通強者の停滞・衰退に対して、コンビニエンスストアやドラッグストアの成長という二極化が進んだ。また、こういう変化により、中心商店街における空き店舗や空地の増加が進む一方、郊外や農村部の幹線道路のロードサイドなどではショッピングセンターやホームセンターなどの立地が進む二極化もみられる（荒木、2016：56）。

1974年施行された「大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律（大店法）」により規制されてきた大規模の小売店舗は1990年代に運用緩和された大店法により大型店の出店増加と出店地域の拡大を図ることができた（荒木、2016）。この規制の運用緩和の影響で、ドラッグストアの店舗の大型化が進んだ。2000年代に入ってからドラッグストアは500m²~1,000m²の中規模店舗と1,000m²以上の大規模店舗が多く増加した。

ドラッグストアはラインロビングで品揃えを多様化し、このため売場面積の拡大を図るケースが多くある（本藤、2009）。また、売場フォーマットが標準化されているコンビニエンスストアとは違く、ストアフォーマットが流動的であり、人口減少などの環境要因に対応できる（本藤、2009）。2000年代のドラッグストアは「住宅地区」と「工業地区」において大型化を進み、商品販売額においても「工業地区」、「オフィス地区」、「住宅地区」の順で上昇率が高い（本藤、2009）。こういう結果はドラッグストアが消費チャネルとして安定化され、多様な立地条件に適応できる業態であるというのを表す（本藤、2009）。また、ドラッグストアが「住宅地区」において、他業態より相対的に力を注いでいるのは、消費者がドラッグストアを利用する基準が「近接性」であるからである（＜図表6＞）。



<図表 7> ドラッグストアに期待する点

出典：『ダイヤモンド・ドラッグストア』、Vo168、2016年2月号。

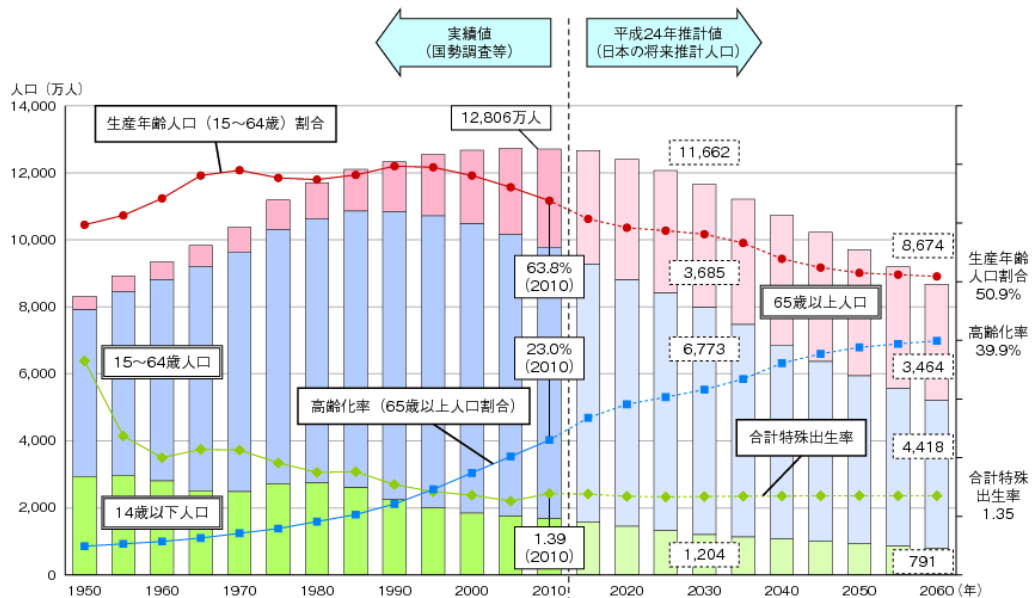
近年には成長が鈍化しつつあるが、ドラッグストアは病院や大学、駅などの特殊立地を行うとか、コンビニエンスストアとの併設店舗を設置するなどの出店エリアの開拓を進めている（荒木、2016：59）。

2. 需要条件

1) 少子高齢化

日本のドラッグストアが直面している需要の条件の中で現在と今後にかけて大きい影響を与えるのが‘少子高齢化’である。日本は1970年に65歳以上の人口比率が初めて7%を超え、高齢化社会に入った。以降にも人口の高齢化は急速に進み、2010年には高齢比率が23%まで登り、超高齢社会になった（〈図

表7))。こうした社会現象により、高齢者のためのサービス提供や保険医療費の増加などが懸念されている。



〈図表8〉厚生労働省「人口動態統計」

ドラッグストアは他小売業に比べて、産業の歴史がまだ短く、日本がもう高齢化社会に入った後に成長を続けて来たので、こういう消費者側の変化に適応し、その環境を利用することができた。高くなる医療費対策として‘セルフメディケーション’が注目され、国家的に『日本再興戦略』の中で実現を図ることになった。‘セルフメディケーション’の趣旨に合わせてその受け皿となるのが‘ドラッグストア’であると、期待されている。経済産業省は全国的なネットワークを持つドラッグストアを地域医療の拠点として活用するのを目指している²。また、ドラッグストアは消費者と直接接点を持つので、商品やサービスの提供においても活用できると評価される。

² 経済産業省、「ドラッグストア業界の現状及び業界を巡る環境の変化について」、2014年11月。

「買物弱者」ある高齢者らのためにドラッグストアは医薬品や生活必需品など多様な品揃えでワンストップショッピングを可能にしている。今後、外出が困難である高齢者を対象に、在宅調剤や介護に関する情報提供、通信販売などを行っていくことが期待されている。³

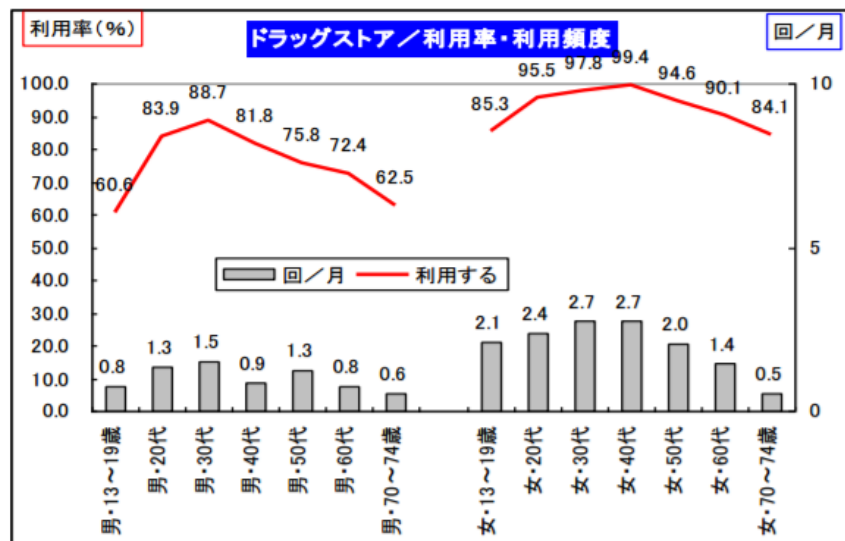
また、少子化への対応としては管理栄養士などと連携しながら子育て世代のサポートのために離乳食の進め方を指導するなどの取り組みが行われている。例として、イオンリテールは2015年11月に東京都坂橋区に「イオン薬局坂橋前野町店」開店した。この店舗に立地の影響で子育て中の家族が多いため、施設全体として「子育て支援強化」を打ち出し、坂橋区が推進している在宅子育て支援事業「赤ちゃんの駅」（乳幼児のおむつ替えや授乳ができる無料の専門施設を提供する事業）の認定を受けるなどの取り組みを行っている。⁴

2) 女性顧客

ドラッグストアの利用率を性別で分けてみると、下の〈図表8〉で見れるように、女性の場合が利用率が高い。また、月に利用する頻度も差は大きくないが、女性の方が多い。

³ セルフメディケーション推進に向けたドラッグストアのあり方に関する研究会、「セルフメディケーション推進に向けたドラッグストアのあり方に関する研究会 報告書」、2014。

⁴ 『ダイヤモンドドラッグストア』、vol.68、2016年2月号。18P



＜図表 9＞ 性別別のドラッグストア利用率・頻度

出典：ハイレイフデータファイル 2012 都市生活者意識調査レポート、2013 年 3 月 27 日。

女性の場合は全年齢にかけてドラッグストアを利用するに対し、男性は 30 代に集中されている。女性の中では、20－40 代が利用率・頻度が共に高く、ドラッグストアの重要な顧客層であるのがわかる。また、＜図表 9＞で確認できるように、10 代女性の利用率が増加し、新たな顧客層として登場しているのがわかる。

2015年のドラッグストアの性年代別利用率と5年変化

		2015年の 利用率 (%)	2011年→ 2015年の 利用率の変化 (pt)
	全体	89.4	2.1
1位	50代-女性	99.4	2.1
2位	40代-女性	98.8	1.5
3位	30代-女性	98.1	2.1
4位	10代-女性	96.0	12.0
5位	20代-女性	95.0	-2.3
6位	60代-女性	94.4	0.4
7位	40代-男性	89.4	6.7
8位	50代-男性	88.1	3.4
9位	20代-男性	85.0	4.3
10位	30代-男性	81.3	-5.4
11位	60代-男性	77.5	3.5
12位	10代-男性	63.0	-9.7

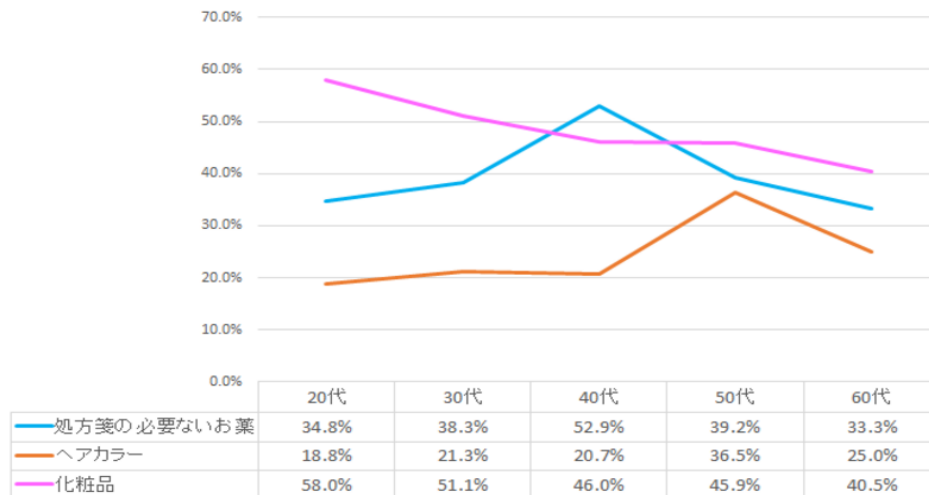
DNPメディアバリュー研究「コミュニケーション接点に関する調査」

<図表 10> 2015年のドラッグストアの性年代別利用率と5年変化

出典：DNP メディアバリュー研究「コミュニケーション接点に関する調査」

ドラッグストアは取り扱う商品が多く多様であるが、消費者の認識に一番大きくあるのが一般医薬品と化粧品、日用消耗品である。日本ホームセンター研究所の「ドラッグストア経営統計」では売上高構成比の中で医薬品が13.2%、化粧品が13.8%で同じくらいである。また、同統計でドラッグストアが化粧品市場で占めるシェアを見ると、30.4%であり、市場の大きい部分を占めているのがわかる。下のグラフは女性を対象にドラッグストアでよく購入する品目を聞いた調査の結果であり、やはり‘化粧品’が全年齢にかけて高く、40代の女性を除外して一番高い比率である。

Q ドラッグストアで買い物する際にどのような物を買うことが多いですか。

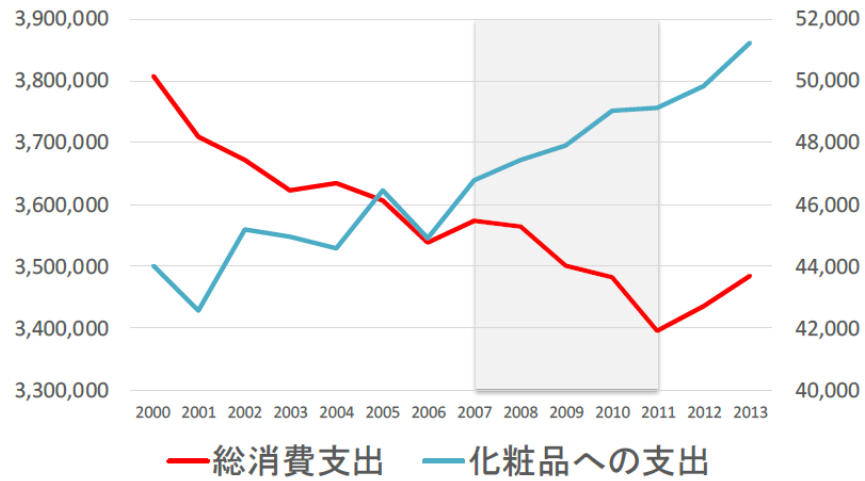


<図表 11> ドラッグストアでよく買う品目

出典：30代・40代女性ライフスタイル研究所、「ドラッグストアの視点から見た女性客とは?」、2016. 9. 21.

つまり、ドラッグストアの成長において、女性客が重要な需要条件として働いている。こういう女性客が一番多く消費する化粧品市場を中心に見ると、2000年以降、総消費支出の動向は下落しているが、化粧品に対する支出は伸びている。

図6：1世帯あたり年平均の支出（2人以上の世帯対象，単位：円）



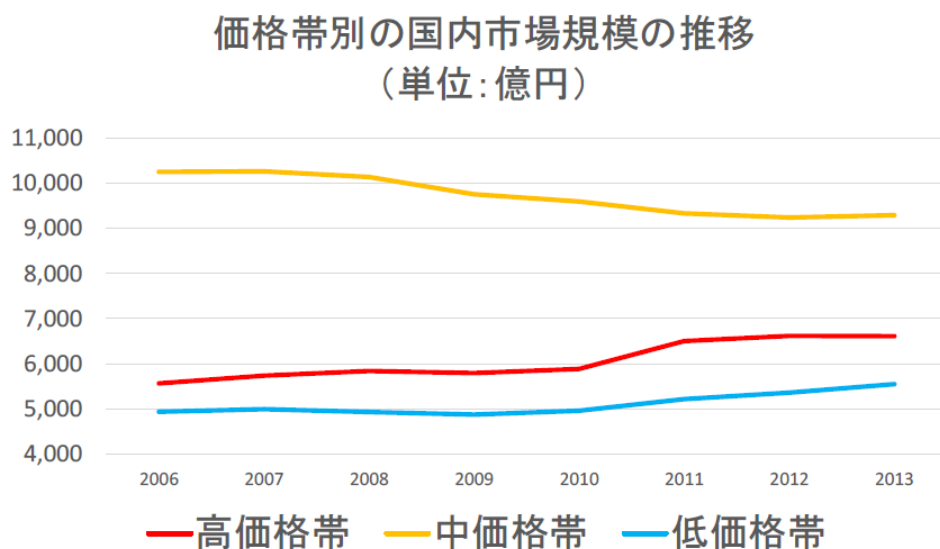
出典：総務省統計局家計調査年表より，灰塗は金融危機の期間を示す

<図表 12> 1世帯あたり年平均の支出

出典：大友、2014：8

この消費傾向の中で、消費者は各製品のカテゴリーに対して低価格志向の方向性を持つ（大友、2014：8）。中価格帯は国内において依然として最大の市場であるが、2007 年をピークに減少傾向である（大友、2014：8）。

図 7：2006～2013年における価格別の国内化粧品市場



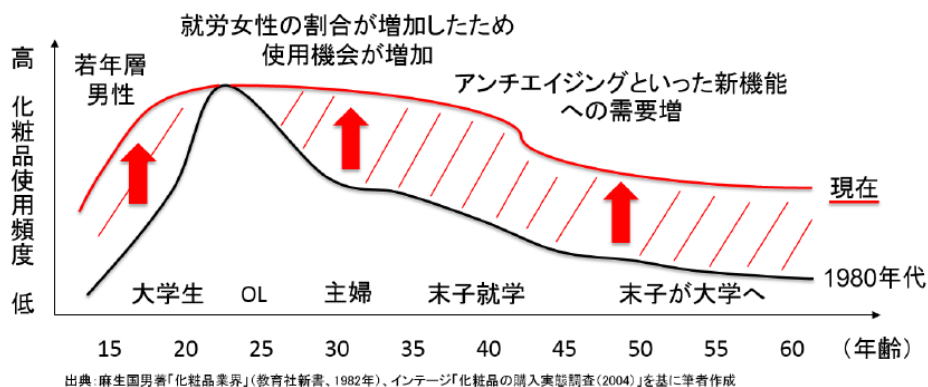
出典：富士経済「2012年国内化粧品市場とトレンドを調査」などをもとに筆者作成

<図表 13> 価格帯別の国内市場規模の推移

出典：大友、2014：9

ドラッグストアが化粧品流通の主流になってからは化粧品メーカーの希望小売価格から2～3割の値引きが常態化され、顧客の価格判断の基準がこのドラッグストアの店頭価格になった。よって‘低価格志向’が定着されることになる（大友、2014：13）。この消費者側からの値引き圧力は、低価格の需要を取り組むドラッグストアの拡大につながる。

図8：ライフサイクルと化粧品の使用頻度



出典：麻生国男著「化粧品業界」(教育社新書、1982年)を基に筆者作成

<図表 14> ライフサイクルと化粧品の使用頻度

出典：大友、2014：10

次に、女性のライフサイクルと化粧品の使用度の関係を見ると、大学期にその頻度が上がり、出産以降に頻度が低下していくが、就労女性が増加するとともに、就労期間が長くなり、化粧品の使用機会も増加する(大友、2014：9－10)。なので、これからも女性顧客はドラッグストアの中心消費者として働くと思える。

3) 外国人需要

近年訪日観光客が増加し、その消費がまた新たな市場として見られるようになった。これはドラッグストア業界にも同じく、この節では外国人の消費がどういう形でドラッグストア業界に影響を与えるのかに関して述べていきたい。

〔ダイヤモンド・ドラッグストア〕の分析によると、小売 POS データと約 5 万人のモニターから日々の買い物情報を集めたデータを比較すると 2014 年の 4 月以降から大きく差がついている。POS データは全般的な需要であり、買い物情報データは国内居住者の購買データであるのでその差を訪日外国人の需要、

すなわち、インバウンド需要と判断できる。インバウンド需要の増加は訪日外国人数の増加とトレンドを合わせている。下のグラフで見られるように、2012年以降訪日観光客の数は増加傾向であり、2014年に加速化された。特に目立つのが2014年以降の中国の観光客数が増加したのであり、これは円安の影響とビザ発給の要件が緩和されてきた結果である。



＜図表 15＞ 国籍別訪日客推移 (Top5)

出典：「ダイヤモンド・ドラッグストア」、Vol.168、2016年2月。

こういう訪日観光客数の増加は買物消費額の増加につながり、2015年に大きく跳ねている。その中でもやはり中国人の一人当たり支出額が一番多く、これは「爆買い」の結果である。(付録①)観光局の調査によると、中国人が日本で買い物をする場所の中で1位を占めているのが「ドラッグストア」であり、項目としては1位が医薬品・健康グッズ・トイレタリー、化粧品・香水が

5位である。（付録②）訪日観光客の医薬品・化粧品・トイレタリー関連商品購入額で中国人が占める比率は66.6%にまで登る⁵。

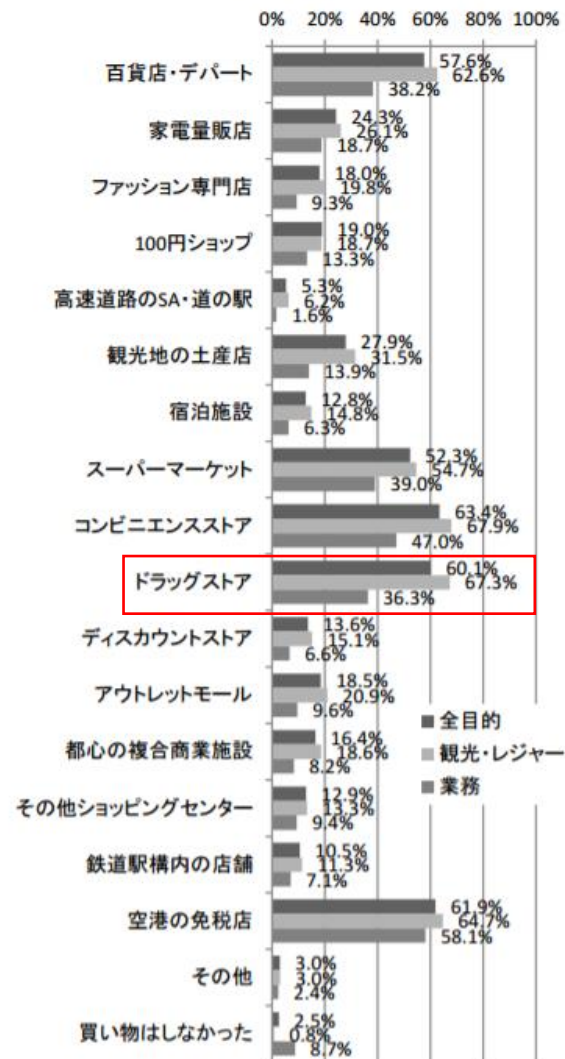
観光客の医薬品や化粧品の購買増加は、これまでは免税対象で除かれていた薬品類、化粧品類などの消耗品が2014年の10月から拡大され、免税範囲に含まれるようになった影響もある。また、各免税店が第三者に免税手続きを委託するのも可能になり各店舗の負担も軽減することになった⁶。

中国人だけではなく、下のグラフで表れているように観光を目的として日本を訪れる外国人が買い物を行う場所としてドラッグストアは百貨店などを上回っていて、コンビニエンスストアと同じ水準である。

⁵ [ダイヤモンド・ドラッグストア]、Vol168、2016年2月：26。

⁶ セルフメディケーション推進に向けたドラッグストアのあり方に関する研究会、「セルフメディケーション推進に向けたドラッグストアのあり方に関する研究会 報告書」、38、2014。

図表 3-3 買物場所
(全国籍・地域、来訪目的別、複数回答)



<図表 16> 訪日外国人の買物場所
国土交通省 観光庁 「訪日外国人消費動向—平成 28 年年次報告書」、2016

このインバウンド需要を新たな市場として取り組むために、マツモトキヨシは免税対応店舗を増やしたり、その店舗に順次に Wi-Fi も設置している。さ

らに、2015 年には外国人に特化した新たな業態として「マツモトキヨシ有楽町イトシアプラザ店」もオープンした（付録③）。店頭展開においては、中国人向けの販促 POP を中国語で作ったり、商品をわかりやすく陣列するなどの工夫もしている。また、中華圏だけではなく、アセアン諸国からの観光客増加に対応するための努力に取り組む予定である⁷。

3. 企業戦略及びライバル間競争

1) 企業戦略

① ラインロビングと粗利益ミックス

日本のドラッグストアが初期に成長を維持できたのは他業態から取扱商品を吸収して商品構成を拡大する‘ラインロビング戦略’のためである（廉・金、2012：183）。ドラッグストアは薬局・薬店という医薬品特化の小売業から発展した業態であるが、医薬品のワンストップショッピング方式を提供しても、医薬品の専門性に関しては薬局に対して足りないので、ドラッグストアに必要なのは医薬品のライン拡張ではなく「薬」をなぜ使用するのかという消費者の生活局面と使用局面からのライン拡張であった（石井・向山、2009：206）。

消費者の生活から考えると、「薬」は「病気」、「治療」につながり、ここからまた「予防」、「健康」、「衛生」、「美容」などにつながる（石井・向山、2009：206）。すなわち、ドラッグストアはこういう発想をベースに健康と美容に関する商品をラインロビングするようになる。日本のドラッグストアはヘルスアンドビューティーケアという新しい生活局面を開発し、商品構成を

⁷ [ダイヤモンド・ドラッグストア]、Vol168、2016年2月：36－37。

拡大していった、専門性をながら消費者に便利性を提供することができた（廉・金、2012：184）。

近年の薬事法の改正により、OTC 薬の販売が他業態においても可能になり、ドラッグストアは逆に他業態によりラインを奪われる状態に直面した。なので新しく拡張していくべきラインを探す時点を迎えた。現在のドラッグストアが各部門別に占めているシェアを見ると、そのシェアが低い部門がこれからの市場開拓の可能性がある。＜図表 16＞で確認するように調剤薬、介護用品、食品などがその対象になる。

■ドラッグストア商品部門別シェア（参考値）

	部門	市場規模	Dg.S市場規模	売上 構成比	Dg.S シェア
A	医薬品（OTC）	1兆3,600億円	6,689億円	13.2%	49.2%
B	調剤薬	7兆2,000億円	4,966億円	9.8%	6.9%
C	ヘルスケア	6,900億円	1,672億円	3.3%	24.2%
D	健康食品	7,500億円	1,318億円	2.6%	17.6%
E	ビューティケア	9,900億円	3,801億円	7.5%	38.4%
F	化粧品	2兆3,000億円	6,993億円	13.8%	30.4%
G	ベビー用品	1兆1,000億円	1,824億円	3.6%	16.6%
H	介護用品	9,800億円	355億円	0.7%	3.6%
I	家庭用品	1兆2,200億円	3,294億円	6.5%	27.0%
J	日用消耗品	1兆4,500億円	5,676億円	11.2%	39.1%
K	食品	12兆6,900億円	1兆1,605億円	22.9%	9.1%
L	酒類	2兆 700億円	1,216億円	2.4%	5.9%
M	その他	—	1,267億円	2.5%	—

＜図表 17＞ ドラッグストア商品部門別シェア

出典：日本ホームセンター研究所、2016

粗利益率ミックス戦略とは、売上構成比の中で高い粗利益率を持つ商品の比率を高めて収益を確保しながら、低粗利益率の商品を全面に出して「安いイメージ」を作る戦略である（石井・向山、2009：210）。ドラッグストアの価格戦略はこの粗利益率ミックス戦略を実現したものである。低価格の日用雑貨や

食品をロスリーダー、すなわち目玉商品として全面に出して、付加価値の高い医薬品や化粧品などの HBC 商品で収益率を確保する（松村、2010：118）。

＜図表 17＞で確認できるよう、医薬品・OTC は売上構成比では 13.2%を占めているが粗利益率は 3 割を超える高い水準である。調剤薬、ヘルスケア、健康食品も高い粗利益率を持つ。ドラッグストアはこの高い粗利益率の商品で確保した収益で日用雑貨などの値引きをし、スーパーマーケットやコンビニエンスストアの消費者を奪うことができた（石井・向山、2009：211）。かくして、ドラッグストアは、低価格の日用雑貨を幅広く品揃えし、他業態から消費者を奪い、その顧客を対象に高付加価値の商品を販売するという粗利益率ミックス戦略を上手く実践する業態である（石井・向山、2009：212）。

	売上高構成比	荒利益率
医薬品、OTC	13.2%	36.3%
調剤薬	9.8%	34.5%
ヘルスケア	3.3%	35.6%
健康食品	2.6%	34.0%
ビューティケア	7.5%	27.0%
化粧品	13.8%	27.8%
ベビー用品	3.6%	8.9%
介護用品	0.7%	18.7%
家庭用品	6.5%	21.1%
日用消耗品	11.2%	16.6%
食品	22.9%	15.3%
酒類	2.4%	13.1%
その他	2.5%	22.6%
全体	100.0%	25.5%

＜図表 18＞ ドラッグストアの商品部門別売上構成比及び粗利益率
出典；日本ホームセンター研究所、2016

② グループ化

ドラッグストア業界において業界再編の動きが進行しており、その大きな流れとしてグループ化を中心戦略で挙げられる。これまでの流れでグループ化のタイプを区分すると、四つにまとめられる。一つ目は、スケールメリットを追求するグループで、ハピコム（旧イオン・ウエルシア・ストアーズ）とマツモトキヨシホールディングス（以下 HD で表記）がこのタイプに属する（浅野、2008：50）。二つ目は自力拡大型で、サンドラッグやカワチ薬品が例として挙げられる。三つめは協業組織型のグループで十会社や WIN グループである。最後の四つ目がアライドハーツ HD とココカラファイン HD で見受けられる地域連合型である（2010 年ココカラファイン HD がアライドハーツ HD を吸収合併した）（浅野、2008：50）。業界再編の加速中で、ドラッグストアのグループ化はシナジー効果の追求へと質的転換を迎えている（浅野、2008：51）。

また、ドラッグストアのグループ化を区分する他の基準としては、改正薬事法実施以降に競争の激化の状況下で各社が勝ち残るために図った規模拡大や経営体質強化のグループ化を挙げられる。一つ目が‘共同持ち株会社方式’によるグループ化であり、経営的に統合を図り持ち株会社がグループ全体の戦略や方針・商品調達、資金計画を運用し、各グループ会社は地域において店舗の運営を担当する形である（松村、2010：52）。こういう方式を導入した理由は、ドラッグストアが他業態に対して地域統制が強いからである（浅野、2008：52）。なので、出店戦略や商品政策などを全国で画一化するのが非効率的であり、資本と経営を分離して運営するのが必要であるという意識から共同持ち株会社方式のグループ化が進展するようになった。持ち株会社はグループ全体のシナジー効果を最大限に発揮させ、販売会社は地域の特性に合わせて出店計画や店舗運営を担当するのである。このタイプに属するのはマツモトキヨシ HD、スギ薬局、ツルハ HD、ココカラファイン HD などがある。

次は同業態によるグループ化で、商品開発や共同販促をベースにするタイプである。ボランティアチェーンのAJD（オールジャパンドラッグ）やNID（日本ドラッグチェーン）、ハピコム、WINグループ、十会社などがある。でも資本関係を伴わないグループ化は十分に機能しないケースが増えている（松村、2010：52）。フランチャイズ式によるグループ化も行われており、マツモトキヨシHD、ツルハHD、サンドラッグなどがフランチャイズチェーンによるグループ化を進めている（松村、2010：53）。

マツモトキヨシHDは業務連携やM&A（合併・買収）、フランチャイズなどを手法を用いて、グループ化を推進している。このグループ拡大の主な目標は‘柔軟な店舗展開や商品の共同仕入れ・企画・販売’である（石井・向山、2009：221）。まず、‘柔軟な店舗展開’においてマツモトキヨシは直営店とグループ会社との業務連携の二つの戦略を活用している。大都市と首都圏では直営店を、各地方では連携先企業という形でドミナントを形成する店舗展開を実現している（石井・向山、2009：221）。次に、‘共同仕入れ・企画・販売’においてはグループの形成によるスケールメリットを活用し、仕入れ価格の引き下げや物流コストの削減の効果を果たしている。また、価格競争の激化を予想し、製薬メーカーを買収し製販を一体化するのも視野に入れている（石井・向山、2009：222）。

ココカラファインHDは2008年発足し、2010年アライドハーツHDを吸収合併した。合併の理由はドラッグストア業界における規模・業績の維持、エリアドミナントの強化、マーケットリーダー地域の確保などを挙げられる（駒木、2012：87）。セガミメディクスは大阪府及び福岡県を中心とした西日本を、セイジョーは関東地方をドミナントエリアとして持っていて、アライドハーツHDは東海地方をドミナントエリアとして持っていたので、合併を通じて競争なく大きい地域にわたってドミナントエリアを形成するのが可能になった（駒木、2012：88）。

ウエルシア HD は、2008 年ウエルシア関東と高田薬局による共同持ち株会社として設立された。2014 年にはイオンに子会社化され、イオン主導のハピコムの中核として働いている。ウエルシア HD は調剤部門を強化し、収益性の強化を図っており、全 987 店舗のうち 687 店が調剤を扱っている⁸。また、24 時間営業や休日の処方せん受付などのサービス提供で調剤関連の強化を続けている。

③ 新しいフォーマット構成

ドラッグストア業界の内外の競争の激化とドラッグストアの店舗の飽和状態を迎え、各企業、チェーンは新たなフォーマットの開発・分化に力を注いでいる。その方向性は四つの流れで区分できる。

一つ目が‘便利性’を追求する形態である。この形態は他業態との連携などにより品揃えを充実したり、立地の便利性を追求している（駒木、2012：93）。現在はコンビニエンスストアとの併設・合体が盛んに行われており、ウエルシア関東はミニストップと契約を結び、ドラッグストアとコンビニエンスストアを合体した「グリーンシア・ミニストップ」を開発した。以外にもマツモトキヨシローソンのコラボレーションストアなど、‘コンビニ+ドラッグストア’の傾向は続いていくと予想される。立地の面では、駅の中に出店するマツモトキヨシの「Medi+マツキヨ」とか、複合商業施設にドライブスルー型に出店する例などがある（駒木、2012：93）。

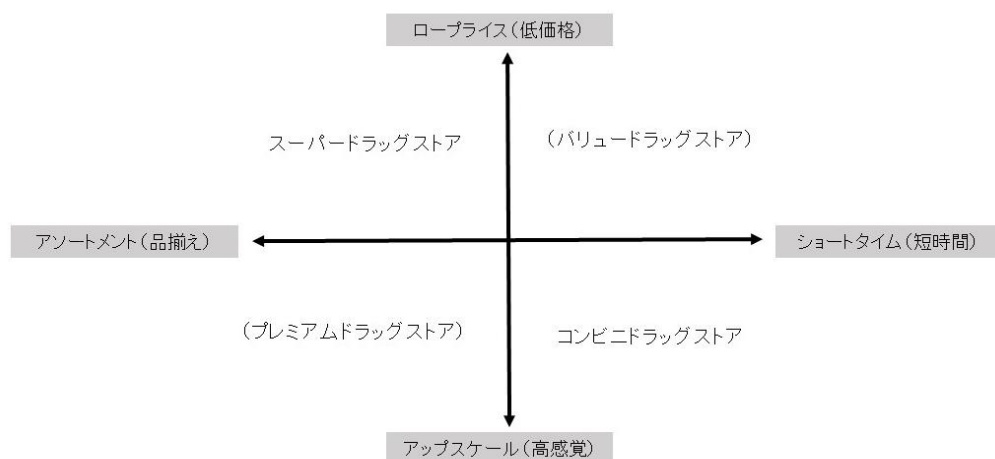
‘専門性’を強化する形としては基本的な‘調剤併設’のドラッグストアから、福祉・サービス業と連携するケースなどがある。スギ薬局やセイジョーは在宅医療介護・訪問介護などに地域医療に対する取り組みを進めており、医

⁸ 日本ホームセンター研究所、2016.

療看護施設の運営や連携などを進展させている（駒木、2012：93）。または、医療モールへの出店なども戦略として用いられている。

‘高付加価値’を追求する形態で、ビューティ関連に強化を図る店舗も進展されており、まだ数は少ないがエステなどのビューティ関連のサービスを提供する複合型店舗も存在する。日本のドラッグストアはHBCを核として発展された業態なので、化粧品販売の延長線でこの新たなフォーマットも考えられる（岡村、2008：59）。このフォーマットの場合、職業に努めている女性を対象として、駅前やショッピングモールなどを中心に出店を図っている（駒木、2012：93）。

上の三つのフォーマットは都市型ドラッグストアに適切な形態であるが、‘低価格’を追求する‘ディスカウントドラッグ’の場合はローコストが前提として必要であり、規模拡大やPB商品の扱いなどが行われている。このフォーマットの例としてはドミナントエリアを持つ郊外型ドラッグストアが多い。また別の基準を用いてフォーマットを区分する場合もあり、岡村（2008）は‘価格’と‘品揃え’を両軸として四つのフォーマットを分けた。



<図表 19> 二つの機軸で考察するドラッグストアのフォーマット

出典：岡村、2008：56

スーパードラッグストアは「品揃えが豊富で低価格なドラッグストア」であり、日本での‘メガドラッグ’がこの形態である（岡村、2008：57）。このメガドラッグはローカルエリア限定の出店が行われており、地域拡大による発展の可能性はある。プレミアムドラッグの‘アップスケール’とは「トレンドに強い」という意味であり、情報の発信力を持つ形態のドラッグストアである

（岡村、2008：58）。バリュードラッグストアは‘消費者’にとって価値のあるストアを意味し、低価格で品質の高い商品の提供を前提とする（岡村、2008：58）。都市型ドラッグストアがこのフォーマットに比較的近く、このフォーマットを実現させるためには現在の売り場の効率改善が必要であるという指摘がある。最後のコンビニドラッグストアは価格以上の付加価値を提供するドラッグストアの形であり、名称通りにコンビニエンスストアとの併設店の増加などによる長時間営業などの便利性を提供する（岡村、2008：59）。

2) ライバル間競争

① 立地戦略における競争

店舗数が増加し、チェーン間の競争が激しくなり、各チェーンは立地戦略を利用しその競争に対応している。その例として関東地方を中心としている‘ウエルシア関東’は都心部ではない住宅地に広がる鉄道沿線に主に出店している（駒木、2012：89）。また、ウエルシア関東は「かかりつけ薬局」を目標として、調剤を取り扱う店舗を展開している（駒木、2012：89）。

カワチ薬品は売り場面積が大きい「メガドラッグ」が重要なフォーマットであり、食品や生活用品などを扱うロードサイド型店舗を主に出店している（駒木、2012：90）。2000年代以降はショッピングセンター内の出店や食品スーパーとのコンボフォーマットも出店するようになった（駒木、2012：90）。人口の密度が低い郊外の出店が多いため、調剤よりは店舗の大型化で1店舗あたりの商圈を広げる戦略を取っている。

マツモトキヨシは関東地方が中心で、「都市型」店舗に主力している（駒木、2012：90）。なのでほとんどの店舗が駅前・繁華街・鉄道網を中心に出店している。駅前などの立地は地代が高いため、マツモトキヨシは医薬品・化粧品・健康食品などの多様な品揃えに充実していて調剤を併設している店舗もある。また、繁華街に位置するため、外国人の購買にも免税を看板に広告するなど対応している。同一駅の周辺に複数の店舗が存在する場合もあり、営業時間を変えるとか取扱商品に差別化を図って競合を避けている（駒木、2012：90）。

① 上位三社の比較

日本ホームセンター研究所の2016年データによるとドラッグストアの売上ランキングで1位はマツモトキヨシ、2位はサンドラッグ、3位がツルハホールディングスである（付録④）。この三社の中で前年比に売上が上昇したのはツルハホールディングスだけである。

ツルハホールディングスはイオングループが展開する‘ハピコム’グループの中核の役割を果たしてあり、本社は北海道にある。なので北海道ではドラッグストア店舗数シェアで58%を占めている。売上構成比では雑貨が一番大きい比率を占めている。海外に出店も続いていて、合計23店舗の海外店舗を持っている。また、通信販売も始めており、多方面で成長を狙っている。

2位のサンドラッグは東京に本社を持っている。ドラッグストア以外にもディスカウントストア事業を運営していて多様なプライベートブランド商品を持っている。また、食品スーパーのクイーンズ伊勢丹などとフランチャイズチェーン契約を結び、他業態との連携も積極的である（松村、2010：62）。地方出店の場合はその地方の有力食品スーパーと共同出店する事例も多くなっている、食品スーパーの集客力を活用する戦略を取っている（松村、2010：63）。サンドラッグは高い収益性を作り出すオペレーションシステムを確立しており、他企業より少ない店舗数だが、売上ランキングでは2位を占めることができた。

1位のマツモトキヨシは関東の駅前・繁華街を中心に店を出しており、売上構成比の中で化粧品が一番大きい、医薬品も同じ水準である。マツモトキヨシは独自の物流センター構築、多頻度小口物流の導入、調剤備蓄センターの開設などの革新を通じて業界の一位になった（石井・向山、2009：219－221）。近年では、外国観光客を新たな市場として捉え、その対応に力を入れている。

4. 関連・支援産業

1) 医薬品と化粧品の流通の変化

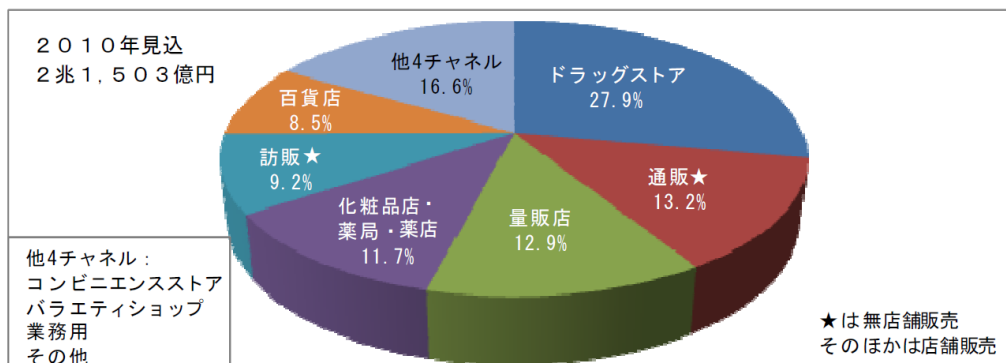
高齢社会である日本は医療費節減のため、薬事法の改正により処方箋薬品の取扱量を医療機関ではなく門前薬局やドラッグストアへの移行を誘導している。また、薬事法の改正には一般医薬品の取扱領域を拡大していくのが方針とされている（本藤、2006）。健康意識の高揚により、健康食品などに関する注目度も高まり、医薬品カテゴリーという売場は関連食品を吸収し、HBCカテゴリーは肥大化しつつある（本藤、2006：97）。なので、高齢社会においては医薬品、健康食品、化粧品は一つのカテゴリーとして不可分の関係になり、この

カテゴリーの全般を扱うドラッグストアの重要性も高まる（本藤、2006）。この節では、ドラッグストアの中核である医薬品と化粧品市場においてドラッグストアの位置づけを見ていきたい。

医薬品製造業において事業所数は減少傾向であり、それに対して製品出荷額は増加し、上位集中化が進展されている（本藤、2006）。医薬品は取り扱う医療機関や薬局などの販売側によって差が生じるだけで、個別企業のアイデンティティを利用者に訴求することは難しい（本藤、2006：99）。このように差別化が難しい市場において、近年にはジェネリック医薬品⁹の利用を促進する動きがあり、厚生労働省は医師に一般名処方を誘導した（本藤、2006）。この流れにより、医薬品市場においてもブランド間競争が徐々に価格競争へと進展する可能性がある（本藤、2006）。こういう状況下で、2002年から医薬品小売業の事業所数及び年間商品販売額ともに急激に減少し、年間販売額におけるドラッグストアの伸びが顕著である（本藤、2006：105）。これは消費者の購買習慣としてドラッグストアが社会に定着した結果だと評価できる（本藤、2006：105）。

化粧品製造業界は医薬品製造業とは逆に、メーカーブランドが増加している（本藤、2006：97）。事業所数は横ばいの状況であり、出荷額が増加傾向を見せる。化粧品はイメージ戦略で個別企業のアイデンティティを確立することができる（本藤、2006：99）。流通の面では、ドラッグストアが成長し始めた1990年代から化粧品の小売事業所が減少し、多様な流通チャネルが増加していった。

⁹ 有効性や安全性を確認され、承認された「先発医薬品」の許可が切れた後に成分や規格などが同一であるとして臨床試験などを省略して承認された医薬品（本藤、2006：99）。



<図表 20> 2010 年 化粧品市場シェア

出典：株式会社富士経済、2010.

化粧品業界の大手企業らは、多様化するチャネルに対応するため、百貨店や化粧品専門店以外にドラッグストアなどに流通される中低価格帯のブランド製品を作るなどの戦略を取っている。資生堂はマルチチャネルという戦略を取り、主力の中・高価格帯のブランドをすべてのチャネルを通じて販売する（大友、2014）。また、花王やカネボウは合併を機にブランドを統合整理し、チャネルごとに製品を分ける単一チャネルの戦略を取る（大友、2014：15）。

2) コンビニエンスストアとドラッグストア

日本のコンビニエンスストアは1969年に开店をはじめ、現在は5万店を超える規模である（金、2014）。商業統計で定義するコンビニエンスストアは‘売り場面積50㎡以上、500㎡未満の単独店であり、営業時間が12時間で閉店時刻が21時以降である小売店’である。コンビニエンスストアは1970－80年代の成長期を経て、90年代から業態の成熟期を迎え、成長率が鈍化していった（金、2014）。また業界内の競争も激化され、この状況下で各チェーンは多様なサービス提供やPB商品の開発を図り始めた（金、2014）。

2009年の薬事法の改正以降、ドラッグストアだけが取り扱うことができた一般医薬品が多様なチャネルで流通されることが可能になり、他小売業に対し

てドラッグストアの差別化が一層難しくなった。こういう状況下で、コンビニエンスストアとドラッグストアは取扱商品の共通領域が増加している傾向を表しており、小売業の機能格差が縮小されていく（本藤、2009）。また、消費規模の持続的な縮小により、小売業の商圈も縮小の傾向が続き、競争はこれからも激化させていくのである。

また、ドラッグストアとコンビニエンスストアは両業態とも事業の成熟期にあり、これからの展開において新業態、新しい戦略を図る時期である。大手企業らは他業態との業務連携などで新業態を図ろうとした。まず、ドラッグストア業界の売上高一位であるマツモトキヨシは2009年大手コンビニエンスストアのローソンと業務連携を発表し、ドラッグストアとコンビニエンスストア、調剤薬局の機能を融合させた新業態の共同開発をはじめた。この新しい店舗は一般的なコンビニエンスストアより大きい面積で、食品から医薬品までのワンストップショッピングを提供するのを目標とした。この業務連携は目標を達成できず、合併会社も設立されなく、3店舗に留まる結果になった。この結果の理由は、安さを追求するドラッグストアと、定価制度であるコンビニエンスストアの連携において、取り扱う商品の選定や配分で折り合うことが難しかったのである。¹⁰ローソンは2015年ツルハHDとフランチャイズ契約を結び、マツモトキヨシとの連携で直面した問題を避けるため、仕入れや店舗オペレーションはローソンで管理し、ツルハはドラッグ販売のノウハウを提供する形をとった。¹¹

¹⁰ 東洋経済オンライン、「ローソン、ドラッグストア機能拡充に本腰 5年前のマツキヨとの業務提携はどうなった?」、2014年06月12日。（<http://toyokeizai.net/articles/-/39743>）

¹¹ 「ツルハ、なぜ屈辱のローソンFC契約? コンビニとドラッグS、潰し合いor共存共栄の岐路」、Business Journal, 2015. 4. 1.

コカラファイン HD は 2009 年サークル K サンクスと業務連携を発表し、コンビニエンスストアの商品と医薬品、化粧品、雑貨を販売し、調剤も仕掛ける計画を打ち出した。以降にも 2010 年ミニストップと CFS コーポレーションの「れこっず」、2014 年のサンドラッグの CVS 型ドラッグストア出店、ファミリーマートとコクミンドラッグの連携など両業態の連携に対して試みが続いている。

また、コンビニエンスストア側による医薬品市場への参入も活発に行われ、イオングループは「イオン・ウェルシア・ストアーズ」というドラッグストア連合を結成して、薬事法の改正に合わせて名称を「ハピコム」に変更した。ハピコム（付録⑤）は‘専門性の追求’、‘地域密着の事業展開’、‘優位性のある商品の開発’、‘グループシナジーの活用’の四つの戦略を取り、PB 商品の開発に力を入れて、イオンのコンビニエンスストア事業であるミニストップとの連携は図り、「ドラッグコンビニ」の取り組みも進めている。

5. 政府

1) 薬事法改正

2009 年、厚生労働省は薬事法の一部改正を行った。それまでの薬事法は医薬品の販売に関する規定がなく、製造・承認・流通・販売業の段階まで明記されていた。なので、多様化する販売チャネルを規制できなく、日本チェーンドラッグストア協会は医薬品の販売制度を整理することを要請した（日本リテイール研究所、2008：7）。この要望に応じ、厚生労働省は 2004 年改正薬事法の検討を開始した。

薬事法の改正において重要なポイントは、一般医薬品のリスク分類と登録販売者制度の設置である。改正以前までは、一般医薬品の区分がなく、相対的にリスクの高いスイッチ OTC¹²に対しても情報提供や相談に関する規制がなかった。改正薬事法ではリスクにより一般医薬品を三つに分類し、それに対する適切な情報の提供と相談応需を規制した（図表 19）。

リスク区分	情報提供義務	相談応需
第 1 類医薬品	文書による情報提供	義務
第 2 類医薬品	努力義務	
第 3 類医薬品	不要	

＜図表 21＞ 一般医薬品の分類

また、リスクが一番高い第 1 類医薬品以外は、‘登録販売者’の資格を新設し対応することができるようにした。この登録販売者制度は医薬品販売の安全性を保ちながら、‘便利性’を追求することができるものであり、ドラッグストアにおいては長時間営業の道を開いた。登録販売者が薬剤師が全面的に担当していたのを分けて担当し、薬剤師は本業である調剤に集中することができるし、医療法の改正により「医療の担い手」として設定、2006 年の四月からは薬学教育が 6 年制に変わり専門性の向上も行われ、高齢社会において地域医療に積極的に参加できる基盤を整えた。

薬事法の改正により他業態が一般医薬品の販売に参入できる環境になり、これはドラッグストアにはデメリットとして作用する展望があったが、日本ホームセンター研究所の 2016 年調査によると OTC 市場でドラッグストアのシェアは 49.2%の水準を維持している。2009 年の 59.9%のシェアから改正薬事法の実

¹² 医療用医薬品として使われていた医薬品成分が、一般用に転用されたもの。

施以降に少し減少した数値であるが、2012 年以降は安定化している（付録⑥）。

2014 年のまた薬事法が一部改正され、一般医薬品はネット販売が可能になった。この改正においても安全性のため、スイッチ OTC はこれまでの通りに対面販売の対象となった。また、第一類医薬品の場合は薬剤師を通じての販売だけが可能であり、メールなどを利用して情報を提供するようにしている。この改正により、ドラッグストア企業がネットを利用し、より多様な販売チャネルを取り組むことができる。

2) セルフメディケーションの推進

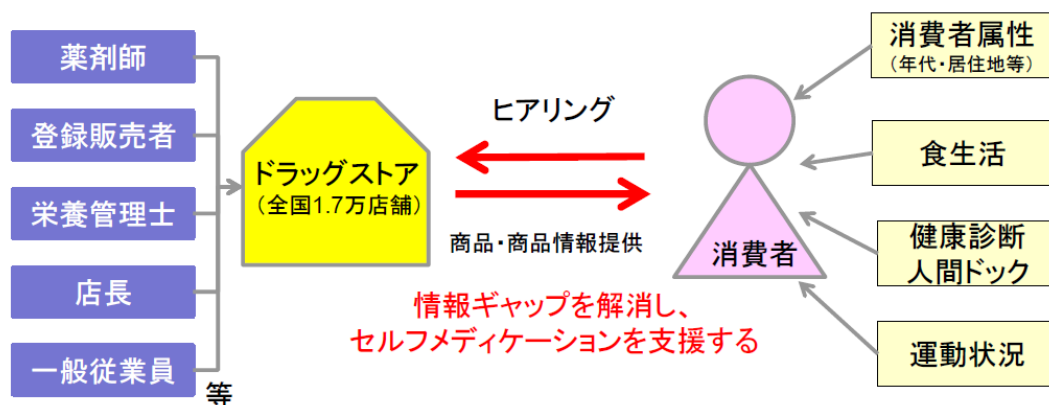
WHO（世界保健機構）によれば、セルフメディケーションとは、「自分自身の健康に責任を持ち、軽度な身体の不調は自分で手当てする」こととされており、世界的にセルフケア及びセルフメディケーションの重要性が増大していて、調剤師の役割が大きく変化することを指摘している（WHO, 1998）。¹³ 日本政府は『日本再興戦略』（2013 年 6 月内閣決定）で「戦略市場創出プラン」の一つとして、「国民の健康寿命の延伸」をテーマとして挙げた。この‘健康寿命の延伸’に向けてセルフメディケーションが掲げられ、自己健康管理の必要性和健康増進や生活支援を担う市場、産業の必要性が提起された。日本再興戦略が提示する‘目指すべき社会’は予防から治療、早期在宅復帰に至る適正なケアサイクルが確立された社会である。なので、その戦略分野として、健康増進・予防サービス、生活支援サービス、医薬品・医療機器、高齢者向け在宅などが挙げられて、2030 年を目途に拡大していく予定である。

¹³ ‘Self-medication is the selection and use of medicines¹ by individuals to treat selfrecognised illnesses or symptoms. Self-medication is one element of self-care.’

経済産業省は日本再興戦略を受けて、目指すべきヘルスケア産業に関して、
 ‘公的保険外のサービス活用で医療費削減’、‘地域経済・コミュニティの活性化’の方向性という研究の結果を提示した。厚生労働省は2025年を目途に
 「地域包括ケアシステム」の取り組みを推進し、健康長寿社会の実現のために
 政策提言などを行っている。

日本政府のセルフメディケーション推進において、ドラッグストアの位置づけはどうなっているのか。ドラッグストアは業態自体が消費者の多様なヘルスケアに関するニーズに応じて成立されたものであり、実際店舗で消費者との接点を持ち、多彩な品揃えと専門人材を強みとして持っている。ドラッグストアはこの強みを生かし、消費者の生活を支える重要な拠点になる可能性を持つ
 （セルフメディケーション推進に向けたドラッグストアのあり方に関する研究会、2015）。ドラッグストアは消費者と身近な場所で医薬品を含む多様な生活必需品を扱い、専門人材による適切な情報の提供を行うことができるので、セルフメディケーションをサポートする拠点の機能が期待される。

図表 ドラッグストアを活用したセルフメディケーションの推進イメージ



<図表 22> ドラッグストアを活用したセルフメディケーションの推進イメージ

出典：流通経済研究所、セルフメディケーション推進に向けたドラッグストアのあり方に関する研究会、2015：17.

経済産業省はドラッグストアの役割を公益的な観点からの‘社会的役割’と、新たなマーケット創出につながる‘経済的な役割’に分けて提示している。社会的役割としてドラッグストアは現在も行っている‘情報提供’を強化し続ける必要がある。セルフメディケーションが実現されるためには消費者の健康状態に合わせて医薬品から食品までの情報を提供し、消費者の商品選択をサポートすべきである。ドラッグストアは医薬品から健康食品まで幅広い品揃えと薬剤師や登録販売者などの情報提供者も整えているので活用する範囲の拡大が可能である。

上記の通り、厚生労働省は「地域包括ケアシステム」を推進しており、医療・介護・予防・住まい・生活支援の一体化に向けて政策に取り組んでいる。このシステムの中でドラッグストアは在宅調剤や訪問介護などの多様な方面で一つのプレイヤーとして働いている。その一例として、ココカラファインHDは地域医療と連携し、地域のヘルスケアネットワークを構成するのを図り、「在宅調剤」に注力している。¹⁴

ドラッグストアが開発できる新たなマーケットは政策の流れに合わせての食品市場である。厚生労働省は「健康な食事」に関する施策を2014年に提示していて、農林水産省は「介護食品に関する検討会議」を進行しガイドラインを作成した。2015年ドラッグストアの売上高構成比で食品が占めるのは22.9%で一番高い。この状況下で政策の動きに伴い介護食品・機能性食品の市場を先取りすることができると、今後のドラッグストア業界においての新たな転換点を迎えることが期待される。

¹⁴ ココカラファインHDのホームページ、<http://corp.cocokarafine.co.jp/ir/individual/strategy.html>

セルフメディケーションの推進において、ドラッグストアと他小売業との協業は新たな可能性を提示することができる。近年に盛んに進んでいるドラッグストアとコンビニエンスストアの連携はドラッグストアの‘専門性’と、コンビニエンスストアの‘便利性’を融合したシナジー効果を得ることができる。また食品スーパーとの連携も消費者に対して便利なショッピング環境を提供するのにつながる。ドラッグストアのカウンセリングから、食品スーパーは食生活に対する提案を取り組み、消費者が健康な食生活を営むことができるようにし、新たな形の「ワンストップショッピング」の提供が可能になる。

2014年の薬事法改正により、一般医薬品のインターネット販売が可能になった。この規制緩和でドラッグストアが店舗を基盤としてインターネット販売などで消費者に以前より多様な商品を便利に提供するようになった。この変化は‘買物弱者’のためにも役に立つことが期待され、在宅調剤や介護にも新たなチャネルを模索することができる。政府は増加しているドラッグストアのインバウンド需要をサポートするために免税範囲を拡大し、手続きを単純化するという免税制度の改正も行った。

IV . 結論

日本のドラッグストアは業態として日本に登場して以来、著しい成長を遂げてきた。本稿ではこの成長をマイケルポーターのダイヤモンドモデルを利用して多角的に分析した。仮説はダイヤモンドを基に五つの条件が相互作用することにより、直接競争力に影響を与えているというものであった。しかし、実際にそれぞれの条件を分析してみた結果、それぞれの条件が競争力に与える影響力と作用の方向性が違う。

まず、五つの条件のうち‘政府’と‘需要条件’が他条件に対してより多く影響を与えていた。政府は薬事法の改正でドラッグストア産業に直接影響を与えており、この改正薬事法は2000年代以降のドラッグストアの行方に大きい転換点になった。また、法律として‘大店法’の運用を緩和し、要素条件である店舗の立地に対して影響を与えた。政府は女性の就労を支援したり、少子高齢社会に対する政策を打ち出し、この方向性において需要、つまり消費者側にも影響を与える。免税制度の改正により、外国人のショッピングの便利性を高め、消費増加を導いている。薬事法の改正は、ドラッグストア産業だけではなく、医薬品やコンビニエンスストア、スーパーなどの業態においても影響があり、それらの関連産業を通じてまたドラッグストアに間接的な影響があった。

需要条件は少子高齢化により政府にセルフメディケーションを推進するように影響を与え、政府と相互作用する形である。また低価格志向の消費者の登場で、日本の流通の方向性自体が変わり、ドラッグストアが成長することができる要素条件を整えた。この低価格志向は化粧品業界にも影響を与え、化粧品の流通チャネルが多様化しその中でドラッグストアのシェアが一番大きい水準まで登った。

要素条件である流通構造の変化は関連産業である医薬品、化粧品産業においても起こり、医薬品と化粧品の流通系列化は崩壊し、医薬品も価格競争が発生し、チャネルの多様化も進行している。化粧品の場合も、伝統的な流通チャネルは縮小しつつ、ドラッグストアや通信販売の比率が増加し続けている。

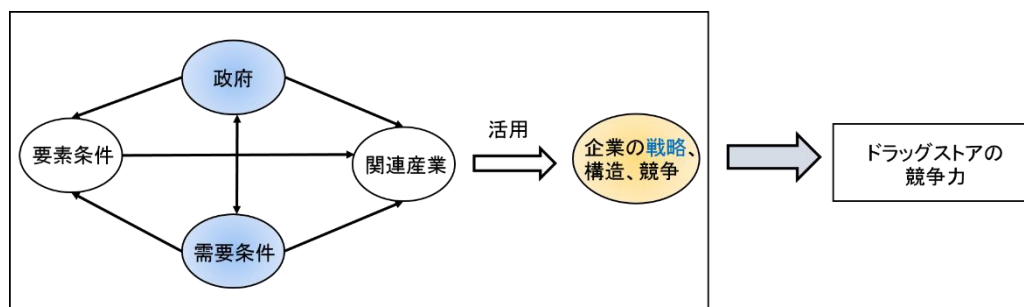
この条件らの作用をベースとし、ドラッグストア企業は条件を活用して戦略を立て、ドラッグストアの競争力を生み出した。初期ドラッグストアはラインロビングで他業態から消費者を奪い、成長を果たすことができた。また、粗利益ミックス戦略を通じて、安定的な収益確保ができ、消費者の購買生活に馴染むことができた。2000年代に入って、ドラッグストア産業は安定化し、成長が鈍化し始め産業の成熟期を迎えている。薬事法の改正も転換点になり、ドラ

ッグストア企業はグループ化を進め、新たなフォーマットの開発にも力を注いでいる。

現在ドラッグストア市場は1,000億円以上のグループ10社が店数の79.1%を、売上高の82.3%を占めている（付録⑦）。このグループ化の進展は、Porter(1980)の戦略グループの観点から理解できる。戦略グループとは、戦略的な次元で類似や同じ戦略を追求する企業の集まりであり、グループ化によりスケールメリット、分配チャネルへの接近性などが参入障壁として作られる（Porter、1980）。ドラッグストア企業は戦略的なグループ化によりスケールメリットを追求し、またドミナントエリアの拡大を得ることができた。

‘共同持ち株会社方式’のグループ化は、持ち株会社による経営統合で戦略を共有し、学習組織理論での組織学習を効率性高く行うことができる。また、グループ別に新しいフォーマットを追求していくのは実験学習としての試みである。Slater・Narver（1995）は持続的な競争優位のためには事業の本質を学習し、それに合う戦略を立てる必要性があると述べた。各グループは相互が模倣学習を行ったり、自ら実験学習を行うことで、ドラッグストア市場での比較優位を達成しようとしている。

これまで見てきたように、本稿の分析結果を図表で表すと＜図表23＞のようになる。‘政府’、‘需要条件’が主な影響力を持ち、それに加えて‘要素条件’と‘関連産業’が四つの条件を持つダイヤモンドを構成する。そのダイヤモンドを活用し企業は戦略を立て、これが一つのシステムとして作用することになり、ドラッグストア産業の競争力を支えている。



<図業 23> 結論の図式化

この研究はドラッグストアの売上成長における要因を多角的に、また深層的に分析した。ダイヤモンドモデルは成長要因の多角的な分析が可能であり、条件の間の相互関係を見れるモデルで、成熟期に入ったドラッグストア産業の成長要因に対する分析を分析するための理論的なフレームになった。

研究の限界としては、定性的な研究であり、各条件に同じ基準を適応するのが難しく、数値的な指標が必要だとみられる。また、ドラッグストアという単一業態における分析であり、成長が鈍化している百貨店などの小売業との比較研究が行われていない。データやグラフでの相対的な比較では比較研究として不足であるので、今後の研究では指標の導出と他業態との比較研究が必要である。

< 参考文献 >

- 강성욱, 심재선, 권영대(2006) 「다이아몬드 모델을 이용한 의료산업 경쟁력 고찰-OECD 7 개국 비교연구」, 『보건경제와 정책연구』 제 12 권 제 1 호, Vol. 12, 1~32.
- 권혁기(2013) 「일본 방위산업 경쟁력 분석」, 『일본연구』 제 20 집.
- 김현철(2014) 『일본의 편의점』, 제이앤씨.
- 김현철(2015) 『저성장 시대, 기적의 생존 전략- 어떻게 돌파할 것인가』, 다산북스.
- 김현철(2016) 「유통산업의 변화가 일본 제조기업의 경쟁력에 미친 영향: 가전 및 화장품 산업을 중심으로」, 기업경영연구(구 동림경영연구), Vol. 66, p. 195.
- 염민선, 김현철(2011) 「국내 드럭스토어의 성장전략-미·일 드럭스토어의 발전과정과 성장전략을 중심으로」, 한일경상논집 제 54 권.
- 윤종일, 김용진(2016. 2) 「다이아몬드모델을 활용한 한·중·일 항공화물운송산업의 경쟁력 분석」, 『로지스틱스 연구』 제 24 권 제 1 호, Vol. 24.
- 조동성, 문휘창(2006) 『이론과 실제, 국가경쟁력- 대한민국은 몇 번째 나라인가?』, 한국경제신문.
- 浅野恭平(2008) 「ドラッグストアのグループ再編の行方は?」, 『改正薬事法で変わる! まる分かりドラッグストアガイドブック、30 の Q&A でよく分かるドラッグストアの役割と仕事』、商業界.
- 荒木俊之(2016) 「1990 年代以降における小売店の立地変化と立地規制の影響」, 『E-journal GEO』 Vol. 11 (1) 56-69.
- 石井淳蔵、向山雅夫(2009) 『小売業の業態革新』、中央経済社.

岡村憲之(2008)「ドラッグストアのフォーマットはどう変わる?」、『改正薬事法で変わる!まる分かりドラッグストアガイドブック、30のQ&Aでよく分かるドラッグストアの役割と仕事』、商業界.

大友裕也(2014)「日本の化粧品業界における寡占の崩壊要因の分析」、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士論文.

株式会社富士経済、2010年12月9日、「化粧品国内市場の販売チャネル別動向を調査—Press release」.

経済産業省、2014年11月、「ドラッグストア業界の現状及び業界を巡る環境の変化について」.

駒木伸比古(2012)「日本におけるドラッグストアの成長と再編成に関する一考察」、地域政策学ジャーナル 第1巻 第1号.

国土交通省 観光庁 2016、「訪日外国人消費動向—平成28年年次報告書」.

30代・40代女性ライフスタイル研究所、2016.9.21、「ドラッグストアの視点から見た女性客とは?」.

セルフメディケーション推進に向けたドラッグストアのあり方に関する研究会、2015、「セルフメディケーション推進に向けたドラッグストアのあり方に関する研究会 報告書」.

東洋経済オンライン、2014年06月12日、「ローソン、ドラッグストア機能拡充に本腰 5年前のマツキヨとの業務提携はどうなった」.

『ダイヤモンド・ドラッグストア』、2016年 2月号、Vol.68.

DNP メディアバリュー研究「コミュニケーション接点に関する調査」.

日本ホームセンター研究所、2016、「ドラッグストア経営統計」.

日本リテイル研究所、2008a、「なぜ薬事法の改正が行われたのか?」、『改正薬事法で変わる!まる分かりドラッグストアガイドブック、30のQ&Aでよく分かるドラッグストアの役割と仕事』、商業界.

日本リテイル研究所、2008b、「薬事法改正のポイントは何か?」、『改正薬事法で変わる!まる分かりドラッグストアガイドブック、30のQ&Aでよく分かるドラッグストアの役割と仕事』、商業界.

日本リテイル研究所、2008c、「登録販売者とは?薬剤師との違いはどこか?」、『改正薬事法で変わる!まる分かりドラッグストアガイドブック、30のQ&Aでよく分かるドラッグストアの役割と仕事』、商業界.

本藤貴康、2006、「チャネル構造変化と卸売業の存立基盤—ドラッグストアの伸張とHBC流通に焦点をあてて—」、『東京経大会誌』第254号.

本藤貴康(2009)「小商圏型業態の立地環境別動態分析—立地環境に基づいたドラッグストアのフォーマットモデルに関する考察—」、『東京経大会誌』第264号.

Business Journal, 2015.4.1、「ツルハ、なぜ屈辱のローソンFC契約?コンビニとドラッグS、潰し合いor共存共栄の岐路」.

M. E. ポーター(1992)『国の競争優位(上)』、ダイヤモンド社.

松村清(2010)『ドラッグストアの動向とカラクリがよくわかる本』、秀和システム.

南亮一、2011年7月7日、「商業統計の業態別データに見る小売構造の変化」、法政大学イノベーション・マネジメント研究センター、WORKING PAPER SERIES No. 113.

宗像守(2008)『ドラッグストアの常識—基礎編』、商業界.

矢野経済研究所、2010、『流通小売市場白書2010』.

矢作敏行(1997)『小売イノベーションの源泉』、日本経済新聞社.

Byoungho Jin, HwY-Chang Moon (2006) “The diamond approach to the competitiveness of Korea’s apparel industry: Michael Porter and beyond”, *Journal of Fashion Marketing and Management: An international Journal*, Vol. 10, 195-208.

Michael E. Porter (1980) 『*Competitive Strategy-Techniques for Analyzing Industries and Competitors*』, THE FREE PRESS.

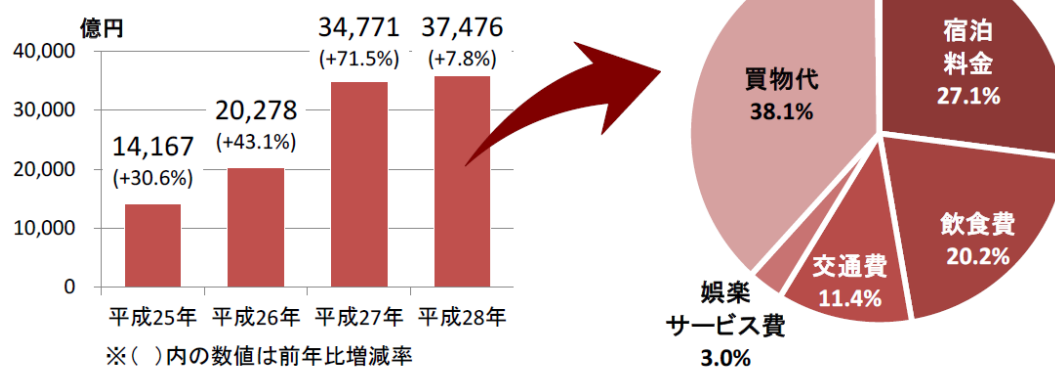
Stanley F. Slater and John C. Narver (1995) 「Market Orientation and the Learning Organization」, *Journal of Marketing*, vol. 59, No. 3, pp. 63-74.

WHO (1998) 「Role of the Pharmacist in Self-Care and Self-Medication」, *Report of the 4th WHO Consultative Group on the Role of the Pharmacist*.

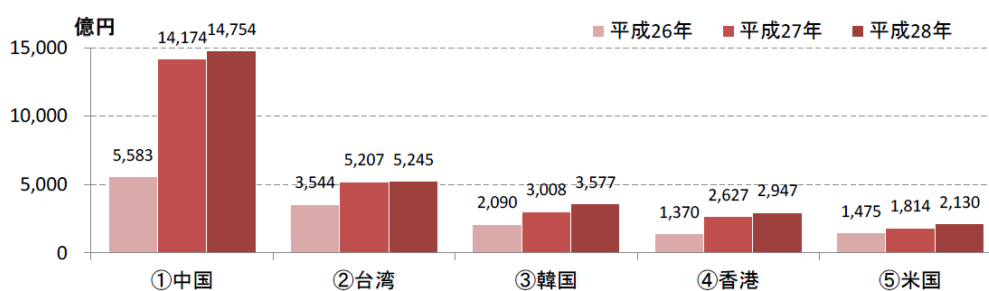
< 付録 >

① 訪日観光客の消費額・国籍別

【グラフ】訪日外国人旅行消費額
(左図: 総額の推移、右図: 費目別構成比)



【グラフ】国籍・地域別にみる訪日外国人旅行消費額の推移



国土交通省

観光局、「訪日外国人消費動向—平成28年年次報告書」、2016

② 中国人の日本でする買い物に関するランキング

● 買い物ランキング ●

◆購入した費目◆ (複数回答)				◆満足した購入商品◆ (単一回答)		
購入率 順位	費目	購入率 (%)	購入者単価 (円)	順位	商品小区分	回答率 (%)
1位	医薬品・健康グッズ・トイレタリー	62.8	13,898	1位	服・かばん・靴	35.4
2位	その他食料品・飲料・酒・たばこ	60.0	11,702	2位	医薬品・健康グッズ・トイレタリー	11.8
3位	菓子類	57.9	8,504	3位	化粧品・香水	10.3
3位	服(和服以外)・かばん・靴	57.9	34,773	◆買物場所◆ (複数回答)		
5位	化粧品・香水	48.7	20,902	順位	買物場所	回答率 (%)
6位	和服(着物)・民芸品	13.1	10,974	1位	ドラッグストア	73.0
7位	書籍・絵葉書・CD・DVD	12.9	6,289	2位	百貨店・デパート	71.8
8位	電気製品	12.3	18,390	3位	コンビニエンスストア	68.6

国土交通省 観光局、「「訪日外国人消費動向」平成 28 年年次報告書、国籍・地域別」、2016

③ 免税を看板に表示しているマツモトキヨシ有楽町イトシアアプラザ店



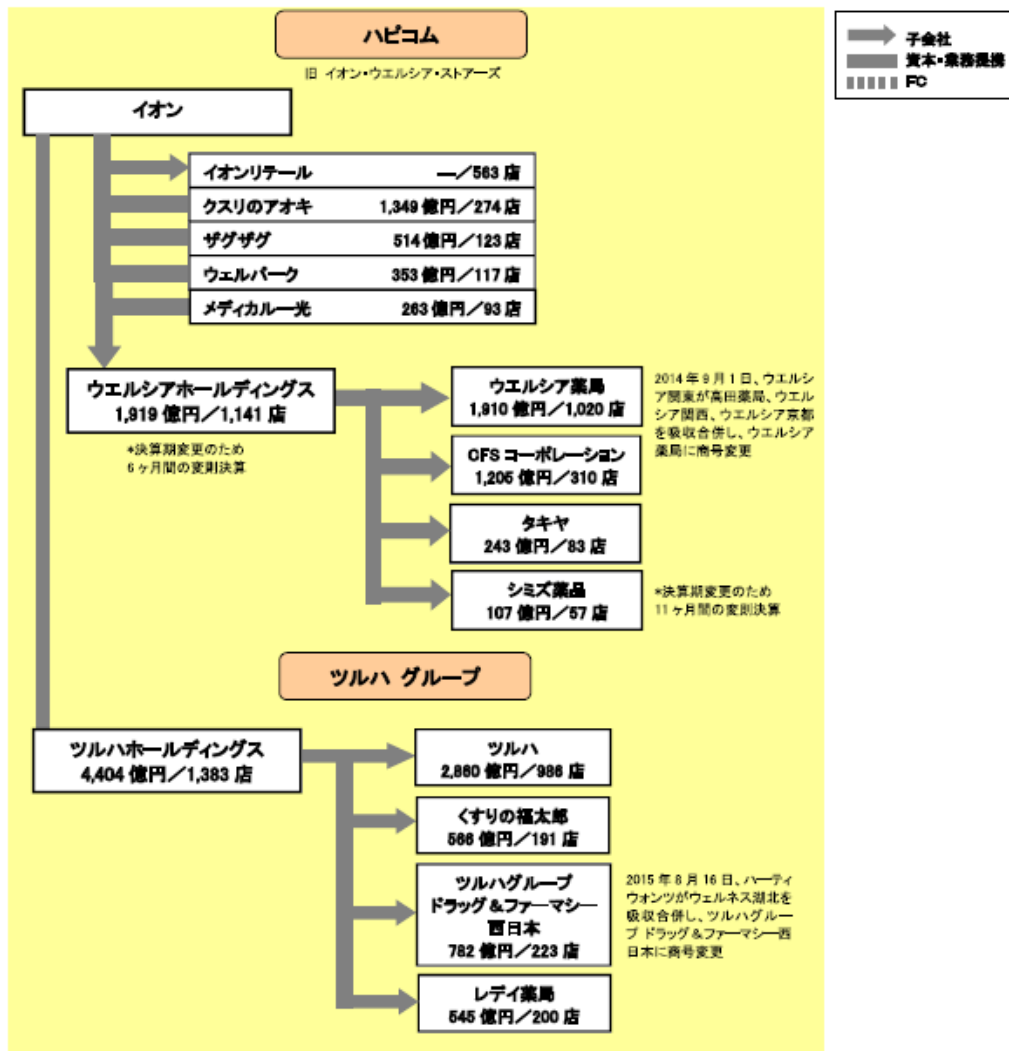
筆者撮影。

④ ドラッグストア売上高ランキング（上位 10 社）

NO		Dg.S事業年商	前年比	決算期	店数	企業全体	本部
1	(株)マツモトキヨシホールディングス	4,855.12億	98.0%	15/3(連結)	1,528		千葉県
	(株)マツモトキヨシ	2,841.98億	98.4%	15/3	693		千葉県
	(株)ぱぱす	—	—	—	129		東京都
	(株)マツモトキヨシ九州販売	—	—	—	153		鹿児島県
	(株)マツモトキヨシ甲信越販売	—	—	—	83		長野県
	(株)示野薬局	—	—	—	58		石川県
	(株)マツモトキヨシ中四国販売	—	—	—	28		岡山県
	(株)トウブドラッグ	—	—	—	26		埼玉県
	杉浦薬品(株)	—	—	—	31		愛知県
2	(株)サンドラッグ	4,458.18億	99.6%	15/3(連結)	590		東京都
3	(株)ツルハホールディングス	4,404.27億	113.4%	15/5(連結)	1,383		北海道
	(株)ツルハ	2,860.6億	—	15/5	955		北海道
	(株)くすりの福太郎	566.23億	108.2%	15/5	152		千葉県
	(株)ハーティウオンツ	529.74億	—	15/3	140		広島県
	(株)ウェルネス湖北	—	—	—	67		島根県
4	(株)コスモス薬品	4,084.66億	109.9%	15/5(連結)	665		福岡県
5	スギホールディングス(株)	3,836.44億	105.1%	15/2(連結)	774		愛知県
6	(株)ココカラファイン ヘルスケア	3,308.74億	96.9%	15/3	1,283		神奈川県
7	(株)カワチ薬品	2,583.19億	106.4%	15/3(連結)	261		栃木県
8	(株)クリエイトエス・ディー	2,122.74億	108.4%	15/5	445		神奈川県
9	ウエルシアホールディングス(株)	1,919.91億	—	15/2(連結)	1,141	※6ヶ月間の要則 決算	東京都
10	(株)富士薬品	1,587.38億	103.5%	15/3	460		埼玉県

出典：日本ホームセンター研究所、2016.

⑤ ハピコムグループ



出典： 日本ホームセンター研究所、2016.

⑥ ドラッグストアの商品部門別シェアの推移

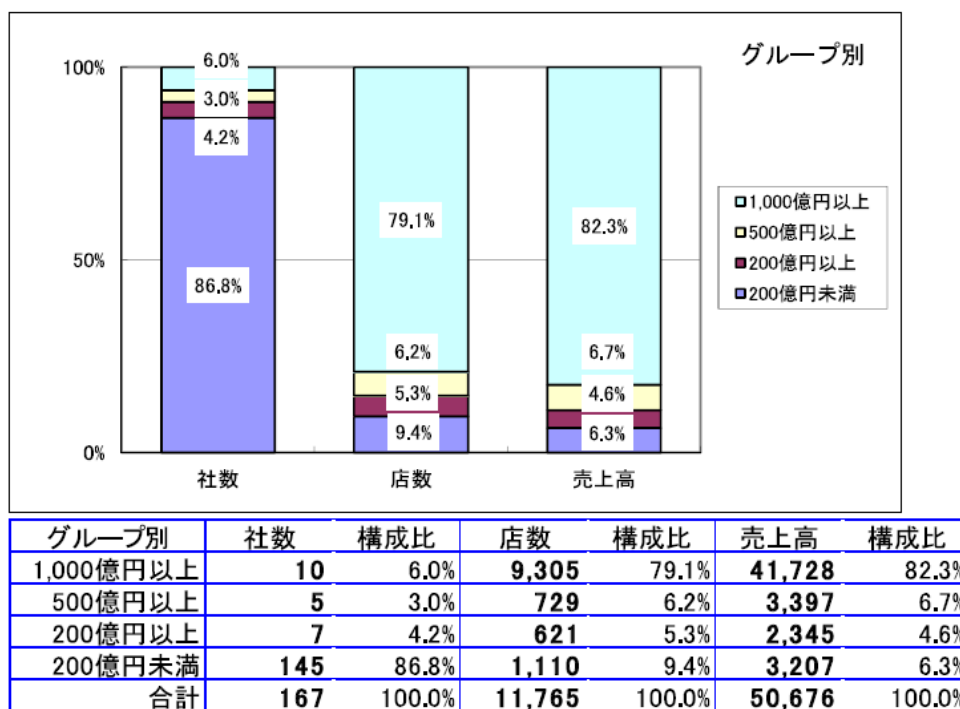
■ドラッグストア商品部門別シェアの推移

	02年	03年	04年	05年	06年	07年	08年
A 医薬品(OTC)	29.7	37.1	39.9	39.7	48.8	50.1	55.7
B 調剤薬	3.7	3.7	4.3	1.6	2.8	3.3	3.2
C ヘルスケア	20.5	26.3	28.7	25.3	22.7	21.3	24.2
D 健康食品	15.8	30.4	33.5	23.8	16.7	15.2	16.3
E ビューティケア	11.7	15.4	18.1	23.9	33.3	38.4	46.7
F 化粧品	10.9	11.9	13.1	16.5	17.4	18.4	20.6
G ベビー用品	12.0	12.2	12.4	9.3	10.3	11.1	11.6
H 介護用品	0.8	1.3	2.1	1.4	1.1	1.2	0.4
I 家庭用品	14.3	12.6	13.0	17.4	16.2	18.0	19.9
J 日用消耗品	22.2	21.4	23.8	22.8	29.8	34.2	37.6
K 食品	5.7	6.0	5.9	7.9	4.9	5.7	6.1
L 酒類	-	-	-	3.2	2.5	4.2	3.4

	09年	10年	11年	12年	13年	14年	15年
A 医薬品(OTC)	59.9	58.8	52.1	49.0	47.7	49.6	49.2
B 調剤薬	3.8	5.4	5.4	5.5	5.8	6.3	6.9
C ヘルスケア	22.0	15.0	17.9	22.4	19.3	27.6	24.2
D 健康食品	15.1	20.1	16.7	19.7	17.7	17.2	17.6
E ビューティケア	30.2	35.7	33.4	33.5	31.4	38.9	38.4
F 化粧品	25.7	31.0	32.5	30.4	30.2	30.4	30.4
G ベビー用品	11.6	9.1	11.5	11.9	13.8	13.6	16.6
H 介護用品	0.4	0.4	0.5	1.0	1.0	1.1	3.6
I 家庭用品	21.0	20.5	25.4	24.6	24.7	27.8	27.0
J 日用消耗品	36.5	36.0	43.1	43.1	41.7	41.9	39.1
K 食品	7.0	6.2	6.2	7.8	10.7	8.3	9.1
L 酒類	3.6	2.2	2.6	3.4	4.8	5.5	5.9

出典：日本ホームセンター研究所、2016.

⑦ グループ別市場占拠率



出典：日本ホームセンター研究所、2016.

<국문초록>
일본 드럭스토어의 성장요인에 관한 연구

박지수
서울대학교 국제대학원
국제지역학 전공

1970년대에 성립된 일본의 드럭스토어는 미국의 드럭스토어를 표방하여 일반의약품, 화장품, 생활잡화를 싸게 판매하였다. 1980년대 ‘마츠모토 키요시’의 텔레비전 광고를 통해 ‘드럭스토어’라는 단어가 일본 국민에게 인식되기 시작하였고, 90년대는 ‘헬스와 뷰티케어’라는 미용과 건강에 관련한 종합적 생활용품을 취급하는 것으로 테마가 이동하였다. 이러한 발전과정 속에서 드럭스토어는 매출과 점포수가 모두 성장하여 일본 소비자들에게 하나의 업태로서 안정적으로 자리잡았다. 본고에서는 일본 드럭스토어의 성장요인을 마이클 포터의 다이아몬드 모델을 통하여 분석했다.

요소조건으로는 일본의 유통구조의 전체적 변화와 입지변화를 하위요인으로 선정했다. 버블경제의 붕괴 이후 일본의 소비자는 저가격을 지향하게 되었고, 이로 인하여 전통적인 일본의 유통 형태인 계열 유통이 붕괴되고 카테고리 킬러형 전문점이 성장하게 되었다. 이러한 유통구조의 변화로 인하여 중심상점가에 빈 상점이 발생하는 등 소매점의 입지환경이 변화하고 정부의 ‘대점법’ (대규모 소매점포의 소매업 활동 조정에 관한 법률) 운용완화가 이루어져 드럭스토어의 대형화가 진행될 수 있었다.

수요조건에 있어서는 일본의 ‘소자고령화’ 현상과 주요 고객층인 ‘여성고객’, 새롭게 고객층으로 자리잡은 ‘외국인고객’을 하위요인으로 선정하였다. 드럭스토어는 업태의 발전과정 상에서 소자고령화와 시기를

같이 하며 고령자들을 위한 원스톱쇼핑의 제공과 육아 세대에 대한 지원 제공 등으로 소비자층의 변화에 대응해왔다. 여성고객은 드럭스토어의 판매구성비 중 높은 비율을 차지하는 화장품을 주 고객으로서 화장품에 대한 지출 증가와 여성 취업률의 증가로 앞으로도 중요한 고객층이 될 것이다. 외국인 고객은 쇼핑 장소로 드럭스토어를 선호하며, 일본을 방문하는 외국인이 증가하면서 드럭스토어 기업들은 새로운 고객층으로 인식하고 대응하고 있다.

드럭스토어의 성장에 있어서 기업들은 다양한 전략을 사용하였다. 초기에 드럭스토어는 라인로빙 전략과 마진믹스 전략을 통해 다른 업태의 소비자를 빼앗으며 성장하였다. 또한 경영체질 강화, 효율성 추구 등을 위해 다양한 방식으로 그룹화를 진행하였다. 2000년대 이후부터는 새로운 포맷의 개발을 위해 편의점 등 다른 업태와의 업무연계 등을 추진하였다. 이러한 그룹화를 통해 업계 상위 기업들의 경쟁이 심화되고 있으며, 이러한 경쟁을 돌파하기 위해 각 기업은 입지전략이나 주력부문에 차이를 두고 전략을 전개하고 있다.

관련산업으로는 의약품과 화장품 업계에서의 드럭스토어의 성장을 보았다. 의약품 업계는 상위집중화가 이루어지고 있으며 드럭스토어의 연간판매액이 증가하는 추세를 보인다. 반면 화장품 업계의 경우 브랜드가 다양해지고 상품의 판매채널도 다양화 되는 추세 속에서 드럭스토어가 비중이 큰 채널로서 성장하였다. 드럭스토어와 편의점은 모두 성숙기에 접어들어 소매업 간의 기능격차가 줄어들고 있다. 따라서 앞으로의 전개를 위하여 업무연계를 지속적으로 시도하고 있다.

마지막으로 정부는 약사법 개정과 셀프메디케이션의 추진을 통해 드럭스토어의 성장에 영향을 미치고 있다. 약사법의 개정을 통해 일반의약품이 리스크에 따라 3단계로 분류되었고, 등록판매자제도가 개설되어 드럭스토어의 장시간 영업 등 편리성 도모에 있어서 긍정적인

영향을 미쳤다. 드럭스토어는 소비자와의 직접적인 접점, 다양한 상품군, 전문 인력 보유 등의 강점을 가지며 셀프메디케이션의 플레이어로서 역할 수행이 가능하다. 따라서 경제산업성과 후생노동성 등은 셀프메디케이션 추진에 있어서 드럭스토어에 대한 연구를 진행하고 있다.

다섯 개의 조건들 중 ‘정부’는 법 개정과 운용완화 등을 통해 ‘요소조건’, ‘관련산업’에 영향을 미치고 셀프메디케이션 추진과 여성 취업 증진 대책 등을 통하여 ‘수요조건’에 영향을 미친다. ‘수요조건’은 소비자의 변화를 통해 ‘정부’, ‘요소조건’, ‘관련산업’ 모두에 영향을 미친다. ‘요소조건’인 유통 변화는 ‘관련산업’에 영향을 미치며, 이 네 가지 조건들이 다이아몬드를 이룬다. 이러한 다이아몬드를 기반으로 하여 드럭스토어 기업들은 전략을 세우고 그것을 바탕으로 경쟁하며 드럭스토어의 경쟁력을 창출한다.

키워드: 마이클 포터, 다이아몬드 모델, 드럭스토어, 경쟁력

학번: 2015-25031